



**INSTITUTIONEN FÖR SOCIALT ARBETE**

# **Organisatoriska förutsättningar för ledarskapet – finns de?**

---

SW2227 Vetenskapligt arbete i socialt arbete, 30 hp  
Scientific Work in Social Work, 30 higher education credits  
Mastersnivå  
HT 2017  
Författare: Zerian Kader  
Handledare: Karin Stinesen Kollberg

# Abstract

**Titel:** Organizational conditions for leadership – do they exist?

**Author:** Zerian, Kader

**Keywords:** Organizational conditions, manager supply, leadership, human service organisations.

The primary purpose of this study was to describe what ideas there are for exercising of a leader's leadership in human service organizations in the city of Gothenburg. The aim was also to clarify the factors that play a part in management of future leaders in the exercising of leadership. The study aims to answer the following questions: 1) how do managers experience the organizational conditions, within the organization, for exercising of leadership in individual and family care and 2) how do managers experience the plan for future supply of managers in individual- and family care in the exercise of leadership? In this study ten Unit Managers, in individual- and family care in the city of Gothenburg, have participated in qualitative semi-structured interviews. The theories applied in this study are organization theory and system theoretical perspective. The results showed that organizational conditions for Unit Managers in the five pre-selected themes in the study; Introduction, activities and areas of responsibility, organizational resources, leadership and managerial management varied depending on the organization she/he was managing. Thus, the study is indicating that the Unit Managers need organizational conditions to fulfill their mission and to remain in their role as leaders. Organizational conditions also contribute to the ability to perform a good job in the organization as well as a successful leadership. In addition, Unit Managers perceive that the city's management should focus more on the organizational conditions of leadership practice within the human service organizations they operate.

# Sammanfattning

**Titel:** Organisatoriska förutsättningar för ledarskapet – finns de?

**Författare:** Zerian, Kader

**Nyckelord:** Organisatoriska förutsättningar, chefsförsörjning, ledarskap, människobehandlande verksamheter.

Det primära syftet med denna studie var att belysa vilka upplevelser det finns för att kunna utöva sitt ledarskap inom människobehandlande verksamheter i Göteborgs stad. Syftet var även att belysa vilka faktorer som spelar roll för framtida chefsförsörjning i utövandet av ledarskapet. Studien har utgått ifrån att besvara följande frågeställningar: 1) hur upplever cheferna verksamhetens organisatoriska förutsättningar för att utöva ledarskapet inom individ- och familjeomsorg och 2) hur upplever cheferna planen för den framtida chefsförsörjningen inom individ- och familjeomsorg i utövandet av ledarskapet?. I denna studie har tio enhetschefer inom individ- och familjeomsorg i Göteborgs stad deltagit i form av kvalitativa semistrukturerade intervjuer. Teoretiska utgångspunkter i form av organisationsteorin och det systemteoretiska perspektivet har applicerats i studien. Resultatet visade att enhetschefernas organisatoriska förutsättningar och upplevelser i de fem förvalda temana i studien; introduktion, verksamhet och ansvarsområden, organisatoriska resurser, ledarskapet och chefsförsörjning varierade utifrån verksamheten denne bedriver. Studien poängterar således att enhetscheferna behöver ha organisatoriska förutsättningar för att kunna utföra sitt uppdrag samt för att kunna stanna kvar sin roll som ledare. Organisatoriska förutsättningar bidrar även med möjligheter till att kunna utföra ett gott arbete inom verksamheten samt ett framgångsrikt ledarskap. Dessutom upplever enhetscheferna att stadens chefsförsörjning bör ha mer fokus på de organisatoriska förutsättningarna för ledarskapets utövande i de människobehandlande verksamheterna de verkar i.

# Innehållsförteckning

1. Inledning.....	1
1.1 Problemformulering.....	1
1.2 Syfte och frågeställningar .....	2
1.2.1 Avgränsning.....	2
1.3 Bakgrund .....	3
1.3.1 Kompetenskriterier .....	3
1.3.2 Chefens tre roller.....	5
1.3.3 Chefsförsörjning .....	5
1.3.4 Människobehandlande verksamheter .....	6
2. Tidigare forskning .....	6
2.1 Organisatoriska förutsättningar .....	6
2.3 Ledarskapet .....	8
3. Teoretiska utgångspunkter .....	8
3.1 Organisationsteori .....	8
3.2 Systemteoretiskt perspektiv .....	9
4. Metod .....	9
4.1 Val av metod.....	10
4.2 Litteratursökning .....	10
4.3 Urval .....	11
4.4 Genomförande .....	11
4.5 Analysmetod .....	12
4.6 Validitet, reliabilitet och generaliserbarhet.....	12
4.7 Förförståelse.....	13
4.8 Etiska överväganden .....	13
5. Resultat och analys.....	14
5.1 Respondenterna .....	15
5.2 Organisatoriska förutsättningar .....	15
5.2.1 Introduktion.....	15
5.2.1.1 Introduktionens brister och variationer .....	16
5.2.2 Verksamhet och ansvarsområden .....	18
5.2.2.1 Antal medarbetare och handlingsutrymme .....	20
5.2.3 Organisatoriska resurser.....	21
5.2.3.1 Stödresurser i arbetet.....	22
5.2.3.2 Brister i organisatoriska resurser .....	23
5.3 Ledarskapet .....	24

5.3.1 Ledarskapets inflytande .....	25
5.3.2 Tillit och krav i arbetet.....	27
5.4 Chefsförsörjning.....	29
5.4.1 Betydelsefulla faktorer för framtida chefsförsörjning .....	30
5.5 Sammanfattande resultat och analys.....	32
6. Avslutande diskussion.....	34
6.1. Förslag på vidare forskning .....	36
Referenslista .....	37
Bilagor .....	40
1. Kompetenskriterier för ledare i Göteborgs Stad.....	40
2. Chefens tre roller i Göteborgs stad .....	45
3. Informationsbrev .....	46
4. Intervjuguide .....	47
5. Skriftligt samtycke .....	49

# 1. Inledning

Följande avsnitt inleder med problemformulering avseende varför studiens ämne är aktuellt, följt av studiens syfte och frågeställningar samt slutligen studiens avgränsning.

## 1.1 Problemformulering

I dagens samhälle är ledarskap ett omdiskuterat ämne som är av vikt för människor och de flesta är överens om att ledarskap till och med kan vara avgörande för att möjliggöra framgångar i en verksamhet. Ett gott ledarskap påverkar medarbetare, deras arbetsmiljö och hälsa samt resultatet i arbetet som medarbetarna utför gentemot klienterna. Ledarskap kan anses vara ett tydligt begrepp som är lätt att förstå, vilket inte är fallet då man djupgående börjar studera ämnet. Ledarskap är ständigt närvarande där individer kommer samman, vilket innebär en process mellan ledaren och de som blir ledda. Ämnet har sedan 1990-talet studerats främst inom näringslivet, att förstå ledarskapet och kring vad som gör en ledare effektiv. Dock är vissa områden inom ledarskap ännu outforskade såsom ledarskap inom den offentliga sektorn. Ledarskap utspelar sig i olika former beroende på tolkningar kring vad ledarskap är och vad det innebär. Det finns olika sätt, strategier samt ledarstilar kring hur en ledare bör vara såsom demokratisk-, auktoritär- eller situationsanpassat ledarskap. Detta kan en ledare använda sig av för att kunna tillsammans med sina medarbetare uppnå verksamhetens mål. Det går att finna mycket forskning och kunskap kring vad ledarskapet innebär och vikten av den, då ledarskap inte är något nytt fenomen. Det finns även mängder av tolkningar kring vilka personliga egenskaper och förmågor en ledare ska besitta exempelvis att ha tålamod och uppmuntra medarbetare, vad som är rätt samt fel och att ledaren har befogenhet att välja sitt sätt att utföra sitt ledarskap på. Dessutom finns det en mängd med uppfattningar kring hur ledaren på bästa möjliga sätt utövar sitt ledarskap (Moqvist, 2005, s. 18–20; Thylefors, 2016, s. 79–81 & Yukl, 2012, s. 20–21). Yukl (2012, s. 4–6.) poängterar att *”det finns nästan lika många definitioner av ledarskap som det finns personer som har försökt att definiera begreppet”*.

Det finns en mängd olika verksamheter i vårt samhälle, vilka skapas och utvecklas av människor. Människobehandlande verksamheter, även kallad för humana serviceorganisationer, kommer den enskilde i kontakt med genom livets olika skeden och berör oss alla medborgare i samhället. Exempel på sådana verksamheter som utgör välfärdens kärnverksamheter är skolan, säkerhetsinstitutioner, polis, sjukvård, socialtjänsten, äldreomsorgen, företagshälsovården och arbetsförmedlingen. Människobehandlande verksamheter har människan i centrum, varför det är betydelsefullt att förstå hur dessa verksamheter fungerar för oss människor (Thylefors, 2007, s. 14–15 & Dellgran, 2015, s. 68–72).

Människobehandlande verksamheter ställer krav på ledarskapet och dess medarbetare. Detta då arbetstagare i verksamheterna ska arbeta utifrån politiska visioner där beslut uppnås genom olika yrkesprofessioner. Szücs och Bäck Andersson (2015, s. 232–233, 238–244) redogör för att det av tidigare studier framkommer ytterst lite kunskap avseende ledarskap i människobehandlande verksamheter. Thylefors (2007, s. 247–252) skriver om ledarskapshjulet och menar att detta beskriver hur ledarskap inom människobehandlande verksamheter i allmänhet bör vara utifrån förutsättningar. Ledarskapshjulet behandlar frågor som; *vilka* är en ledares arbetsuppgifter, *hur* bör arbetsuppgifterna genomföras för att uppnå bästa möjliga resultat, *vad* behöver en ledare kunna samt *vem* bör ledaren vara för att öka oddsen till ett framgångsrikt ledarskap. I ledarskapshjulet går det att finna resultat från tidigare studier som beskriver förutsättningar för ett gott ledarskap. Ledarskapshjulet kommer

i rullning av professionell kompetens, personlig lämplighet och mognad, social kompetens samt "ledar"- kompetens och fortsätter att rulla utifrån feedback från olika källor. Det är även av betydelse att det inom verksamheten finns rimliga organisatoriska förutsättningar i form av organisatoriska resurser och strukturer i verksamheten för ledarskapet, att uppnå mål i verksamheten samt för att kunna hantera krav i arbetet, det vill säga, organisatorisk friktion kring hur verksamheten är organiserad och vad arbetsuppgifterna består av, vilka organisatoriska resurser och utvecklingsmöjligheter som finns att tillhandahålla samt hur man introduceras in i arbetet. Thylefors (2007, s. 254) belyser att för att i längden kunna utöva ledarskap krävs nöjet i att leda, produktion av positiva resultat, nödvändiga organisatoriska resurser och relationer för att kunna nå framgång samt bekräftelse på att ledarskapet bidrar till lönsamhet.

Sveriges chefsorganisation (2015) redogör för kartläggningen av chefers utmaningar och arbetssituationen, där det framkommer att alltför många chefer saknar förutsättningar i verksamheten för att kunna ta sitt chefsansvar samt för att leda verksamheten och dess medarbetare. Chefer med rimliga förutsättningar är en bidragande framgångsfaktor till verksamhetens utveckling. Dessutom beskrivs vikten av organisationssammanhang för ett fungerande ledarskap. Trots fler olikheter bland chefers arbetsuppgifter finns det en gemensam nämnare, det vill säga, ledarskapet. Tidigare studier visar även att ledarstilars betydelse minskar och det är istället av större vikt att ledaren har organisatoriska förutsättningar i utövandet av sitt ledarskap (Ledarna, 2015, s. 3, 7). Vidare, framkommer i ett nytt underlag från Stadsledningskontoret att den genomsnittliga chefsomsättningen inom Göteborgs stad är 19 % under år 2016, vilket har ökat jämfört med år 2014 (13%). Stadens chefsomsättning kan dels bero på att det å ena sidan är hög efterfrågan på chefer inom arbetsmarknaden respektive å andra sidan att chefer flyr organisationerna de verkar i (Göteborgs posten, 2017-04-17). Jag tänker att chefsomsättningen i samhället leder till konsekvenser för individer och dess behov, då utvecklingsarbetet samt kontinuitet i verksamheten kan hejdas. Det är därmed av vikt att ta reda på hur cheferna upplever dess organisatoriska förutsättningar och planen för chefsförsörjning inom staden. Detta för att kunna skapa större kunskap kring utövande av ledarskapet både för chefen själv, medarbetarna och verksamheten.

## 1.2 Syfte och frågeställningar

Det primära syftet med föreliggande studie är att ta reda på och skapa större kunskap om vilka upplevelser det finns för att kunna utöva sitt ledarskap inom människobehandlande verksamheter i Göteborgs stad. Syftet är även att belysa vilka faktorer som spelar roll för framtida chefsförsörjning i utövandet av ledarskapet. För att kunna besvara studiens syfte har följande frågeställningar formulerats:

- *Hur upplever cheferna verksamhetens organisatoriska förutsättningar för att utöva ledarskapet inom individ- och familjeomsorg?*
- *Hur upplever cheferna planen för den framtida chefsförsörjning inom individ- och familjeomsorg i utövandet av ledarskapet?*

### 1.2.1 Avgränsning

Inom ledarskap och chefskap kan det finnas en mängd olika positioner som verkar i olika typer av verksamheter. I föreliggande studie finns det en medvetenhet kring begreppen chef och ledare som används. Enligt Jacobsen och Thorsvik (2014, s. 388) avser ledarskap en person som leder och fördelar arbetet inom en verksamhet samt som med avsikt påverkar medarbetares tänkande, uppförande och inställning utifrån verksamhetens mål samtidigt som

chefskalet enligt Källerman (2016, s. 12-13) innebär att utföra sitt uppdrag i enlighet med de förväntningar, ansvarsområden och ramar som finns i verksamheten. I denna studie kommer endast enhetscheferns upplevelser inom individ- och familjeomsorg i Göteborgs stad att studeras utifrån studiens frågeställningar. Respondenterna kommer att benämnas som chef eller ledare. Studien fokuserar inte på att intervjua chefer inom andra verksamheter då detta skulle innebära ett bredare perspektiv på forskningsproblemet. Då studien består av kvalitativa intervjuer har även en avgränsning i form av tio intervjupersoner gjorts. Detta anses vara rimligt utifrån den begränsade tiden för denna studie. I denna studie finns det även en medvetenhet kring begreppen organisatoriska förutsättningar och organisatoriska resurser. Begreppen avser villkor och resurser som bidrar till att respondenterna kan utöva sitt ledarskap i sitt arbete.

## 1.3 Bakgrund

I följande avsnitt presenteras kompetenskriterier, cheferns tre roller och chefsförsörjningen inom Göteborgs stad samt innebörden av människobehandlande verksamheter.

### 1.3.1 Kompetenskriterier

Chefskapet och utvecklingen av den är en viktig fråga för Göteborgs stad, vilket utgår från de kompetenser cheferna förväntas att ha och som redogörs för i kompetenskriterierna av Göteborgs stads personalenhet för Stadskansliet daterat 2003-03-12 (se bilaga 1). Kriterierna delas in i det personliga- och formella ledarskapet/chefskalet. Staden har tre chefsnivåer; operativ chef, strategisk chef samt exekutiv chef. Den operativa chefen har personal-, verksamhets- och budgetansvar samt har inga underställda chefer, medan den strategiska chefen är direkt underställd den exekutiva chefen, det vill säga, en förvaltningschef.

	Operativ nivå	Strategisk nivå
Personliga ledarskapet	Lyhördhet	
	Påverka andra	
	Social säkerhet	
	Förändringsorientering	
	Mål- och resultatorientering	
	Analytisk förmåga	
	Helhetssyn	
Formella chefskalet	Juridik och ekonomi	
	Arbetsgivaransvaret	
	Verksamhetsledning	
	Intern och extern kommunikation	



<sup>1</sup> Ovanstående tabell är hämtad från Göteborgs stad (se bilaga 1), vilket beskrivs nedan.

I kompetenskriterierna, redogjorts av personalenhetens Stadskansliet 2003-03-12, framgår att Göteborgs stad har som mål att finna bra ledare med dokumenterade erfarenheter i att leda och utveckla personal samt verksamhet. Stadens ledare bör fungera som nyckelpersoner till att förbättra och utveckla verksamheter till nytta för invånarna. Göteborgs stads kompetenskriterier för det formella- och personliga ledarskapet/chefskapet beskrivs enligt nedan <sup>2</sup>;

- *Lyhördhet*: Ledaren visar respekt, omtanke, hänsyn samt är lyhörd. Ledaren skapar även stark teamkänsla och bidrar till god arbetsmiljö. Som lyhörd ledare ska denne aktivt söka efter och är mottaglig för andras åsikter och tankar.
- *Påverka andra*: Ledaren är tydlig i sin kommunikation och tillför entusiasm och energi genom övertygande argument, vilket ska bidra med motivation, teamkänsla samt goda presentationer. Ledarens idéer och tankar uppmärksammas och får gehör från andra där ledaren påverkar både sin verksamhet och andra verksamhetsområden.
- *Social säkerhet*: Ledaren är flexibel i samspel med olika aktörer inom olika områden såväl som olika nivåer, där ledaren vidkänner sina värderingar och uttrycker obekväma åsikter vid behov. Ledaren agerar lugnt, tillitsfullt och stabilt i mötet med nya aktörer.
- *Förändringsorientering*: Ledaren ser möjligheter och bidrar till att skapa nya förslag för förändringar samtidigt som ledaren motiverar till långsiktighet och förändringar på alla nivåer, lokal som övergripande nivå. Dessutom hanterar ledaren kritik avseende förändringar på ett konstruktivt sätt.
- *Mål- och resultatorientering*: Ledaren är beslutsam och uthållig samt tar fram både kort- och långsiktiga mål, där det framkommer hur målen uppnås, vad verksamheten ska ha i fokus och hur uppföljning på resultaten ska ske. Ledaren ska även ta fram prognos för hur väl verksamheten kan uppnå målen som ställs och vilka resultat som kan visas samt rapporterar avvikelser som förekommer.
- *Analytisk förmåga*: Ledaren bryter ner, identifierar, skiljer mellan huvudsak och bisak samt analyserar problem till beståndsdelar där ledaren utifrån information drar rätta slutsatser. Ledaren kan vid osäkra förhållanden och när situationen kräver det, fatta beslut.
- *Helhetssyn*: Ledaren har stark samhällsintresse och överblick i sitt ansvarsområde. Ledaren beaktar olika aktuella informationskällor för att upptäcka, skapa och bibehålla nätverk samt samarbeten genom att sätta den egna verksamheten i ett större sammanhang.
- *Juridik och ekonomi*: Chefen arbetar utifrån det juridiska ansvaret i form av lagar och regler i sin specifika roll och utifrån villkoren för dennes verksamhet. Chefen har god kunskap om verksamhetens ekonomi och budget samt förstår vad som behövs för att åstadkomma balans i ekonomin. Chefen söker rätt hjälp vid behov.
- *Arbetsgivaransvaret*: Chefen representerar sin arbetsgivare genom att tillämpa stadens ledar- och personalidé samt arbetsrättslig lagstiftning. Chefen ska även arbeta effektivt i samarbete med andra aktörer i samhället.
- *Verksamhetsledning*: Chefen styr, leder och agerar utifrån verksamhetens krav och hur samverkan sker med andra aktörer, såväl som internt och externt. Chefen använder sig av stadens styr- och kvalitetsverktyg samt utgår från samhällsutvecklingsperspektiv vid

<sup>1</sup>

<http://www.kvalitet.goteborg.se/processer/PA%20Publik/G%C3%B6teborgsDokument/Chefsf%C3%B6rs%C3%B6rjning/Kompetenskriterier%20chefer.pdf>

<sup>2</sup>

<http://www.kvalitet.goteborg.se/processer/PA%20Publik/G%C3%B6teborgsDokument/Chefsf%C3%B6rs%C3%B6rjning/Kompetenskriterier%20chefer.pdf>

bedömningar kring kvalitetssäkring. Chefen arbetar för att verksamheten ska uppnå kompetensförsörjning samt utifrån likabehandlingsprincipen i att uppnå jämställdhet och lika service för invånarna i staden.

- *Intern och extern kommunikation*: Chefen använder, som verktyg, intern och extern kommunikation effektivt och tydligt i sin verksamhet. Chefen arbetar strukturerat och planerat i sin kommunikation genom att välja rätt kommunikationskanal och tillfälle, för att i sin tur stödja strategiska mål i verksamheten.

### 1.3.2 Chefens tre roller

Göteborgs stad belyser tre roller (se bilaga 2, hämtad 2017-10-01) där chefen är ledare, verksamhetsföreträdare samt arbetsgivarföreträdare. Chefen i rollen som ledare är att vara en förebild och god föredöme för medarbetarna genom att möta de med intresse, lyhördhet och respekt. Ledaren bör inspirera medarbetarna till att utvecklas och förändras i sitt lärande genom att medarbetarna tar ansvar för sin kunskap och kompetens samt informera om medarbetarnas rättigheter och skyldigheter. Ledaren är en god kommunikatör i form av att ge medarbetarna återkoppling samt att utveckla verksamheten. Chefen i rollen som verksamhetsföreträdare innebär att chefen tar ansvar gällande verksamhetens utveckling, har god kunskap om verksamheten och aktuella regler samt lagar, hög kompetens samt leder verksamheten till uppställda mål. Chefen fattar beslut utifrån analys av orsakssamband, prioriterar och hanterar problem samt sätter verksamhetens betydelse i ett större sammanhang. Dessutom har chefen huvudansvaret till att skapa en lärande verksamhet, driva ett kvalitetsarbete samt en fungerande god arbetsmiljö. Chefen i rollen som arbetsgivarföreträdare representerar staden i förhållande till medarbetarna inom verksamheten och ansvarar för att skapa ett samverkan med andra arbetsgivarföreträdare samt fackliga organisationer <sup>3</sup>.

### 1.3.3 Chefsförsörjning

På Göteborgs stads hemsida belyses chefsförsörjningen<sup>4</sup> (hämtad 2017-10-01) genom fyra delprocesser, vilka är 1) identifiera chefer, 2) rekrytera chefer, 3) introducera chefer samt 4) utveckla chefer. Inom varje verksamhet finns även verksamhetsplan, budget-, mål- och inriktningsdokument som uppdateras årligen. Chefsförsörjning har som syfte att säkerställa ett gott ledarskap som bidrar med utveckling av verksamheten. Chefsförsörjningsplanen inkluderar behovet av chefer och insatser vid uppföljningsarbete. Göteborg stad använder även sig av Center för ledarutveckling (CLU), vilket har som syfte till att stödja förvaltningarna i identifiering, utveckling och rekrytering av chefer inom staden. Vid rekrytering av chef introduceras denne i arbete med regelbunden uppföljning kring kompetensutveckling. Den nya chefen medverkar i chefsintroduktion och tar del av styrdokument, delegationsbestämmelser, verksamhetens processer, stödfunktioner såsom personal- och ekonomifunktion samt presenteras i ledningsgruppen. Vid utveckling av chefer genomförs utvecklingssamtal för kompetensinventering och kompetensbehov, till följd av detta upprättas en individuell utvecklingsplan (IUP) för både kortsiktiga respektive långsiktiga utvecklingsinsatser. De individuella utvecklingsinsatserna följs sedan upp och utvärderas. Det finns ett antal sätt att utvecklas som chef, såsom program att bli chef över

<sup>3</sup> <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:nyOpi3UNVpJJ:www5.goteborg.se/prod/sk/webpro/j/utbavfva.nsf//7D42E29CFF542D85C1257F79005C4F4F/%24File/HANNA9KJJ9.pptx+&cd=3&hl=sv&ct=clnk&gl=se>

<sup>4</sup> [https://intranat.goteborg.se/wps/myportal/int/helastaden/intranat-medarbetarutveckling/Startsida/Bli-chef!/ut/p/z1/nYwxCglxEEXP4gnmZ4y7WmYQhixKWGFRp5FUsgCrhXh-tdMmBF\\_34b1PRgeyKT\\_Hc36Mtylf3vtozal1Pip77tAEIPRek6QOG8e0LwnYtmQ1PQv6pbiAtFlgShrWURcMdXU9fgiQHcsc0MT\\_9N9PdX1BsPL9\\_Tp8mL0AcKt9Ow!!/dz/d5/L2dBISEvZ0FBIS9nQSEh/](https://intranat.goteborg.se/wps/myportal/int/helastaden/intranat-medarbetarutveckling/Startsida/Bli-chef!/ut/p/z1/nYwxCglxEEXP4gnmZ4y7WmYQhixKWGFRp5FUsgCrhXh-tdMmBF_34b1PRgeyKT_Hc36Mtylf3vtozal1Pip77tAEIPRek6QOG8e0LwnYtmQ1PQv6pbiAtFlgShrWURcMdXU9fgiQHcsc0MT_9N9PdX1BsPL9_Tp8mL0AcKt9Ow!!/dz/d5/L2dBISEvZ0FBIS9nQSEh/)

andra chefer, coaching i grupp, ingå i nätverk för unga chefer, mentorprogram, utbildningar, mötesplats, individuell coaching, feedbackträning, utveckling av grupp och ledare (UGL), utvecklande ledarskap (UL) samt skuggningsprogram<sup>5</sup>.

### 1.3.4 Människobehandlande verksamheter

Dellgran (2015, s. 68) beskriver att en stor del av forskning gällande människobehandlande verksamheter går att finna i organisationsforskning, där området blivit alltmer mångvetenskapligt. Enligt Szücs och Bäck Andersson (2015, s. 232) utgår verksamheten utifrån en decentraliserad politisk styrning och leder till att ett mål- och resultatorienterat ledarskap tillämpas. Thylefors (2007, s. 14-15) belyser att människobehandlande verksamheter har individen i centrum där huvudsyftet är att stärka, bibehålla, hjälpa, utveckla, förbättra samt skydda medborgarnas resurser och egenskaper rörande olika frågor. Vidare, menar Johansson et. al (2015, s. 28–35) att verksamheten byggs på en politisk- och demokratisk styrning samt juridisk- och administrativ styrning där ett samspel mellan personal i verksamheten och den enskilde i samhället pågår. Människobehandlande verksamheter prioriterar att medarbetarna har en profession i syfte att kunna utföra sina arbetsuppgifter och samt för att kunna skapa samverkan och samarbete mellan/inom interna respektive externa aktörer i samhället avseende de invånare i samhället som blir aktuella för verksamheten. Verksamheten erhåller även resurser och legitimitet via staten och andra aktörer, vilket leder till att det ständigt finns ett maktförhållande mellan de parter som verkar inom människobehandlande verksamheter samtidigt som det sker transparens inom verksamheten där externa aktörer har möjlighet till insyn i verksamheten.

## 2. Tidigare forskning

Nedan följer en redogörelse av tidigare forskning kring organisatoriska förutsättningar samt ledarskapet inom människobehandlande verksamheter. Tillvägagångssättet för litteratursökningen beskrivs i avsnittet Metod (se avsnitt 4.2 Litteratursökning).

### 2.1 Organisatoriska förutsättningar

Härenstam och Östebo (2013, s. 5, 11-12) beskriver att vara mellanchefer i den offentliga sektorn är stimulerande samtidigt som det är krävande. Dessutom behöver alla goda förutsättningar för att klara av sitt arbete på ett bra sätt, där bra organisatoriska förutsättningar ger gott arbete samt en väl fungerande verksamhet. Författarna menar att goda organisatoriska förutsättningar för chefskap gynnar arbetsmiljön för medarbetarna, produktiviteten samt invånarnas tillfredsställelse.

Vidare menar Björk (2013, s. 55-57, 69) att chefer på operativ nivå har ett komplext läge i att stå i. När dessa chefer blickar uppåt i hierarkin styrs de inom verksamhetsområdet av bland annat lagstiftning, arbetsmetoder, ekonomiska ramar samt direktiv från ledningen uppåt. När de istället ser åt sidan påverkas de av chefskollegornas synsätt, rutiner och perspektiv kring hur verksamhetens bör styras. När de blickar neråt i verksamheten finner de medarbetare och brukare med önskemål och krav. Det komplexa handlar om att det är många aktörer som vill vara delaktiga och påverka verksamheten, vilket de tillsammans skapar förutsättningar som styr chefens vardag. De olika förutsättningarna skiljer sig åt i olika verksamheter och därmed kan forma en chefs vardag olika. Björk (2013, s. 23, 47-49, 69) påpekar att chefer som upplever arbetsuppgifter som onödiga och oskäligen, kan skapa stress hos chefen och även

---

<sup>5</sup> <http://services.goteborg.se/processer/PA%20Publik/#/model=0263bcca-77d0-4686-b6ea-d5217ff8c557>

orsaka missnöje med arbetsprestation. För att reducera stressen kan tydligare strukturer i beslutfattande, rimlig antal anställda och tydlighet i resursfördelning behövas. Chefers möjligheter till att kunna utföra ett gott arbete kan även hänga ihop med olika parametrar såsom budget, arbetsmiljö, administration och kvalitetsarbete. De olika arbetsuppgifterna i chefsuppdraget kan påverka varandra, och således även påverka ledarskapets utövande. Ledarskapet kan därmed påverkas bland annat av budget, kultur, struktur, strategier och storlek i verksamheten. Dessutom menar Dellve, Andreasson och Jutengren (2013, s. 872-875) att organisatoriska stödresurser, stöd från ledning och kollegor, tillit till och från verksamheten, rimlig antal anställda samt erfarenhet som chef är av vikt för att kunna utföra sitt uppdrag och även kunna stanna kvar i uppdraget. Till detta är det därmed betydelsefullt att beakta inskolning och utveckling av chefer, vilket kan göras i form av för det första traderingsprincipen, det vill säga, inskolning och fortsatt stöd genom egen skapade respektive organiserade kontakter/mentorskap med erfarna chefer, eller för det andra genom ett strategiskt utformat utvecklings- och ledningsstöd i verksamheten.

Andriopoulos (2001, s. 834–838) redogör för fem nyckelfaktorer som är av vikt för att skapa organisatorisk kreativitet, på individ- och gruppnivå, för utvecklingen inom en verksamhet, vilka är: organisatoriskt klimat, ledarskapsstil, kultur inom verksamheten, organisatoriska resurser och färdigheter samt struktur och system inom verksamheten. Författaren menar att organisatoriskt klimat innebär att det finns fungerande och öppet atmosfär som bidrar med kreativitet, innovation, stimulans och experimentering, vilket även kräver deltagande, prestation och yttrandefrihet. Ledarskapsstilen inom verksamheten avser en demokratiskt och deltagande ledarskapsstil, där ledaren tydligt kommunicerar kring dennes vision samt att medarbetarna genom kommunikation och tillit uppmuntras till att tillsammans medverka effektivt i verksamheten. Kulturen inom verksamheten innebär kollektiva normer som påverkar medarbetarna beteende gentemot varandra, vilket ska bestå av att det finns en öppen kommunikation, stöd, tillit, respekt samt att medarbetarna kan ta egna initiativ och erhålla motivation. Verksamheten bör ha organisatoriska resurser såsom effektiva system för kommunikation, adekvat tid för arbetsuppgifter, utmanande och motiverande arbete samt tillräckligt med materiella resurser för att kunna utföra arbetet. Verksamheten bör vara av platt struktur med ett långsiktigt åtagande med fokus på anställdas karriär, tillfredsställelse, motivation och utveckling. Även Kinjerski och Skrypnek (2006, s. 280, 284–290) belyser att det är väsentligt med ett inspirerande ledarskap och mentorskap tillsammans med organisatoriska förutsättningar såsom stark verksamhetsgrund, organisatorisk integritet, positivt arbetsklimat där medarbetarna tycker om att gå till arbetet, goda relationer mellan kollegor, känsla av gemenskap och samarbete, möjlighet till fortlöpande lärande och utveckling samt uppskattning, då det kan främja medarbetarnas arbetsförhållanden. Den starka verksamhetsgrunden baseras på att man i verksamheten innehar gemensam vision, värdering, mål, uppdrag samt syfte i att förstå verksamhetens existens, tillsammans i verksamheten påverka samhället till att bli bättre samt kunna veta var verksamheten är på väg. Detta genom organisatorisk integritet i form av att som medarbetare behandlas med vänlighet, värdighet, förtroende, respekt och acceptans. Författarna lyfter fram att det är betydelsefullt med organisatoriska förutsättningar för att kunna utföra ett bra arbete i en verksamhet.

Cregård, Corin och Skagert (2017, s. 107-108) har i sin studie studerat tidigare forskning om chefsomsättning och visar på att kunskap i ämnet inte är omfattande. Författarna har gjort en sammanställning över vetenskapliga artiklar i tre databaser mellan år 1992 och 2014, där det endast framkommer 12 artiklar som studerat chefsomsättning. Kunskapsöversikten visar på att det finns magert med material och gjorts lite forskning kring området. Författarna menar att det finns problem med chefsomsättning i många länder i och utanför Europa, vilket leder

till mer omsättning och som även påverkas av arbetsmiljön. Trots detta har chefsomsättningen fått minimalt uppmärksamhet inom forskningen. Därmed påpekar författarna att det är av vikt med utbildning och att lednings- och stödfunktioner har kunskap kring vad som är betydelsefullt i att få chefer att stanna respektive lämna sin roll. Vidare, påpekar Härenstam och Östebo (2013, s. 39-40, 65-72) att många chefer i den offentliga sektorn saknar organisatoriska förutsättningar för att kunna utföra ett bra arbete. Organisatoriska förutsättningar såsom att bli lyssnad på, att få uppbackning och tillskriven kompetens från högre chefer samt politiker, att inneha administrativtöd, ett rimligt antal anställda, god samverkan med medarbetarna, att ha tydliga mål och uppdrag samt att inneha befogenheter tillsammans med chefens engagemang och viljestyrka till att verksamheten ska kunna utvecklas är viktiga organisatoriska resurser och en stor tillgång för att som chef kunna utföra sitt uppdrag. Det är därmed väsentligt att vårda de organisatoriska förutsättningar och de chefer som stannar kvar för att utveckla sig själv och sin verksamhet samtidigt som denne vill förbättra verksamheten.

## **2.3 Ledarskapet**

Coloma, Gibson och Packard (2012, s. 5-6, 8-10) beskriver en utvecklingsprogram för att stärka ledare i dess chefsuppdrag inom människobehandlande verksamheter samt skapa en lärande arbetsplats genom ett klimat för organisatorisk lärande. Programmet har således ökat ledarnas ansvarsförmåga och presentation av kvalitet och kvantitet i chefsuppdraget. Utvecklingsprogrammet har funnits under sex år där 166 ledare har fått hjälp i att utveckla sitt ledarskap, vilket består av individuella utvecklingsplaner, återkoppling, workshop, coaching av mentorer, möjligheter för nätverk med andra chefer och årlig uppföljning som pågår under fem månader. I programmet behandlas ämnen såsom ledarskap, coaching till resultat, verksamhetsförändring, strategisk förvaltning, presentationskunskaper, kritisk tänkande i färdigheter och processer, finansiella väsentligheter, kunskapshantering, intervju färdigheter, politisk kunskap samt färdigheter kring skrivande och att tala med media. Författarna (2012, s. 13-18) redogör för att deltagarna var nöjda med programmet utifrån dess engagemang i verksamheten och menar på att programmet är användbart i deras roll och arbete. Programmet stärkte även ledarna i de olika färdigheter som tränades på under utbildningens gång, främst utvecklades färdigheter i hur man talar med media, kunskap i politik samt intervjuer. Detta bidrog till bredare perspektiv, större nätverk och ökat förtroende samtidigt som deltagarna upplevde hur programmet bidrog till karriärmöjligheter.

# **3. Teoretiska utgångspunkter**

I följande avsnitt beskrivs studiens teoretiska utgångspunkter, vilka är organisationsteori samt ett systemteoretiskt perspektiv. Val av perspektiven föll naturligt, då de är centrala i studiens syfte och frågeställningar.

## **3.1 Organisationsteori**

Jacobsen och Thorsvik (2002, s. 11–15, s. 28–28) definierar begreppet organisation som en grupp av individer som genom att eftersträva gemensamma uppsatta mål och uppnå resultat, binds samman. Detta utifrån de processer och riktlinjer som styr verksamhetens arbete gruppen verkar i. Verksamhet är således ett socialt system, vilket bygger på medarbetarnas samverkan. Det är verksamhetens egenskaper som formar och skapar individernas handlingar där även verksamhetens mål och resultat hänger ihop med den enskildes attityder och handlingar. Inom organisationsteori skiljer man emellan privata respektive offentliga organisationer, där offentliga organisationer lyder under statens politiker. Vidare, menar

författaren att organisationer kan vara stabiliserande då arbetsuppgifter skapas och upprätthålls, vilket även fördelas mellan medarbetarna. Organisationer ser även att resultatet av medarbetarnas samarbete är större än de delar varje enskild har åstadkommit. Enligt Bakka, Fivelsdal och Lindkvist (2014, s. 32–33) kan en verksamhet ses utifrån ett system, där verksamheten är komplex. Inom organisationen sker det ständigt samspel mellan olika delar i form av en process, vilket kan bestå av bland annat tjänster och utbyte av information. Verksamheten påverkas även ständigt utav olika aktörer, både interna och externa, samt är känslig för de samhällsförändringar som sker gällande ekonomi, politik och teknik. En organisation överlever endast med hjälp av utbyte och därav är det av vikt att övervaka det. Verksamheten bör även på så vis anpassa sig utifrån de samhällsförändringar som sker gällande ekonomi, politik och teknik och ledarens roll är att skapa balans mellan de intressen som uppkommer. Vidare, menar Källerman (2016, s. 37-39) att organisationers strukturer och resurser påverkar den enskilde exempelvis i utveckling samtidigt som verksamheten påverkas av människor som verkar i den. Människor inom verksamheten påverkar även varandra och organisationen hanterar frågor om makt, roller och normer. Genom tydliga rollbeskrivningar och befogenheter integrerar de enskilda inom verksamheten. Larsson, Lundin och Zander (2017, s. 53) poängterar att olika hierarkiska nivåer inom en verksamhet innefattar olika krav på en ledare. Ju högre upp man befinner sig inom organisationen, desto mer ökar uppgiftens komplexitet utifrån ansvar och befogenheter.

## 3.2 Systemteoretiskt perspektiv

Systemteorins fokus utgår ifrån att se den enskilde som en del av ett större system, där alla system påverkas av varandra. Systemteoretiker ser världen som en helhet (Payne, 2008, s. 212–213). Systemteorin fokuserar på relationen och de samspel som sker emellan. Varje individ ingår i ett så kallat subsystem, exempelvis familj, och dessa subsystem ingår i ett större system. System som verksamheter kan bestå av kan exempelvis vara informationssystem, ekonomiska system, tekniska system eller beslutssystem. De olika systemen, med olika öppna/dolda lagar och normer som efterföljs, möter både inre- och yttre krav i dess utveckling samtidigt som systemen försöker vara i homeostas, det vill säga, att genom jämvikt finna balans till att hålla samman systemen (Forsberg & Wallmark, 2002, s. 28–30). Vidare, belyser Öquist (2008, s. 9–11, 14–15) att varje individ inom respektive system beskrivs och inom varje system går det att finna hierarkier. De olika ordningar i systemet ser till att systemet fungerar, då en med ledande roll bidrar med att delarna i systemet fortsätter att arbeta. Det samspel som sker emellan de olika system bidrar även med att det sker ett utbyte mellan information i de olika systemen, vilket leder till att exempelvis gemensamma mål uppnås. Dessutom menar Ainalen (2012, s. 38-39) att det är betydelsefullt att finna systemets konstanter för att skapa nya variationer och förändring av ett system, det vill säga, att finna de variationer som sker regelbundet. Detta innebär att se samband och förändringsprocess i sin helhet. Öquist (2010, s. 6, 9) belyser att tänka systemiskt innebär att se världen i termer av form, struktur, mönster och ordning, vilket kan vidga synfältet där svårigheter kan sättas i ett nytt ljus och nya lösningar kan infinna sig.

## 4. Metod

I nedanstående avsnitt presenteras studiens metodval, litteratursökning, urval, genomförande, analysmetod, validitet, reliabilitet, generaliserbarhet, förståelse samt avslutningsvis etiska överväganden. Genomgående under detta avsnitt sker en löpande metoddiskussion utifrån respektive rubrik.

## 4.1 Val av metod

I denna studie har jag utgått från en kvalitativ ansats med en konstruktivistisk utgångspunkt, vilket innebär att jag har varit en del av den interagerande kontexten som jag forskat om. Groglopo (2017) beskriver att forskaren utifrån konstruktivismen utgår ifrån att verkligheten är subjektiv och mångsidig, vilket innebär att det sker ömsesidig påverkan mellan flertal faktorer. Empiri utifrån en kvalitativ ansats bidrar med växande kunskap på ett induktivt sätt igenom forskningsprocessen. Kvale (2006, s. 480–484) samt Kvale och Brinkmann (2014, s. 41, 47) belyser att den kvalitativa forskningsintervjun söker kvalitativ kunskap i form av beskrivningar utifrån intervjupersonens livsvärld och perspektiv. Det är därmed av vikt att skapa balans mellan att ha en bra och trygg relation till respondenten, vilket bidrar med möjliggörande av intervju. Dock kan en allt för nära relation mellan forskaren och respondenten öka risken för manipulation. Enligt Kvale (2006, s. 483–485) har forskaren även oavsett bakgrund, en maktposition utifrån att det är forskaren som bestämmer studiens frågor, tolkning, resultat och slutsatser. Respondenten kan välja att avböja en fråga eller svara på frågan så som denne tror att forskaren vill höra. Vissa respondenter kan även kunna ta makten till prata om någonting annat och byta fokus från intervjun. Vidare, belyser Tursunovic (2002, s. 62) att olika forskningsmetoder bidrar med skiftande slutsatser och resultat, därmed är det betydelsefullt att vara införstådd med metodvalets principer och hur det kan tillämpas för att kunna ta del av metodens fördelar och möjligheter. Detta då olika metodval har varierande för- och nackdelar. Enligt Ahrne och Svensson (2015, s. 53-54) bidrar intervjuer med personers reflektioner kring ett fenomen. Dock kan det i intervjuer finnas problem med vad en utsaga egentligen betyder. En intervju kan förutom reflektioner och upplevelser även vara en politisk handling, det vill säga, att respondenten har möjlighet att presentera sig på ett visst sätt. En intervju kan å ena sidan bidra till brett material och å andra sidan kan det som sägs av respondenten under intervjun strategiskt sägas med utgångspunkt i andra bakomliggande syfte än det som forskaren tänkt sig.

Studiens metodval har grundat sig i studiens syfte i att skapa större kunskap om chefers upplevelser av hur de organisatoriska förutsättningarna samt hur planen för framtida chefsförsörjning ser ut för att chefer ska kunna utöva sitt ledarskap inom människobehandlande verksamheter i Göteborgs stad. I studien har jag sökt kunskap utifrån intervjupersonernas upplevelse i de sammanhang de befinner sig. Detta genom en tematiserad och semistrukturerad intervjuguide (se bilaga 4), vilket enligt Dalen (2015, s. 34) samt Bryman (2011, s. 26) innebär att intervjun används som ett instrument för att forskaren ska kunna erhålla en beskrivning av respondenternas svar utifrån förbestämt ämne och tema. I detta fall har teman i intervjuguiden konstruerats utifrån studiens syfte och frågeställningar. Den semistrukturerade intervjun har lämnat utrymme för respondenterna att besvara frågor utifrån förvalda teman i egna termer samtidigt som en dialog utifrån respondenternas svar har genomförts. Det är således enligt Groglopo (2017) betydelsefullt att intervjuguidens frågor är varken slutna eller ledande, utan innehar snarare öppna frågor. I studien har intervjuguiden både varit specificerad samt vägledande i intervjusituationen, då följdfrågor har ställts för att säkerställa att jag förstått vad intervjupersonen menat med de svar jag erhållit.

## 4.2 Litteratursökning

I denna studie har även en litteratursökning genomförts med syfte att ta fram tidigare forskning, både nationellt och internationellt, avseende ämnet utifrån studiens syfte och frågeställningar. Litteratursökningen har gjorts via sökmotorer såsom Google Scholar och supersök på Göteborgs Universitetsbibliotek samt databaser såsom PsycINFO och Social services abstracts. Jag har även försökt att följa referenslistor på avhandlingar och artiklar. De

sökord jag har använt mig av är ord som bland annat ”organisatoriska förutsättningar”, ”chefs försörjning”, ”ledarskap” och ”människobehandlande verksamheter”, vilket har även vid sökningar skett med motsvarande definition i det engelska språket. Detta för att på så vis kunna finna ytterligare litteratur till studien. De litteratur som jag sökt är aktuell under 2000-talet och är peer-reviewed. Litteraturen har hittats i fulltext på svenska samt engelska. I litteraturen har även författarnas namn samt vilket år forskningen har publicerats framkommit, vilket kan leda till att forskningen har sammantaget hög trovärdighet.

### 4.3 Urval

Enligt Kvale (2006, s. 480) är syftet med en kvalitativ undersökning att erhålla en bred och noggrann beskrivning av forskningsfrågan man vill belysa. Bryman (2011, s. 392-295) redogör för ett målstyrt urval, vilket beskrivs som ett strategiskt urval och bygger på urval av respondenter som anses av forskaren vara relevanta för studiens forskningsfråga. Jag tänker att fördelen med ett sådant urval är att det går snabbt och enkelt. Urvalet i denna studie har gjorts utifrån de respondenter som varit först tillgängliga för delta i studien utifrån studiens frågeställningar. De som har intervjuats i denna studie är tio enhetschefer med operativ ledarroll inom människobehandlande verksamheter i Göteborgs stad, vilka arbetar inom individ- och familjeomsorg. En presentation av de valda respondenterna beskrivs under avsnittet Resultat (se avsnitt 5.1 Respondenterna). Att urvalet sker inom hela Göteborgs stad, kan leda till större spridning i urvalet. Tursunovic (2002, s. 72) redogör för att individuella intervjuer är bäst lämpade för att erhålla djupare förståelse kring respondentens erfarenheter inom det givna ämnet.

### 4.4 Genomförande

Samtliga chefer inom kommunen som arbetar inom människobehandlande verksamheter i individ- och familjeomsorg erhöll e-post i form av informationsbrev (se bilaga 3) och vid svar på detta kontaktades de per telefon för att bestämma tid och plats för genomförandet av intervjun. Vid utskick av informationsbrevet har maillistor för chefer inom Göteborgs stad för respektive stadsdel använts. Jag har intervjuat respondenterna på deras kontor inom verksamheter de verkar i eller annan plats de önskat. En frågeguide (se bilaga 4) har formulerats utifrån studiens syfte och frågeställningar, vilket jag har utgått ifrån under intervjun. Intervjuguiden har utformats för att rama in studiens teman och frågorna har formulerats för att respondenterna ska kunna begripa dem. Guiden innehöll frågor om intervjupersonens upplevelser kring bakgrund, introduktion, verksamhet och ansvarsområden, organisatoriska resurser, ledarskapet och chefsförsörjning. Under intervjun har frågeställningar i intervjuguiden ställts utifrån den uppställda ordningen. Vid vissa fall har denna ordning varit flexibelt utifrån respondenternas svar i intervjun.

Vidare, har intervjun påbörjats genom att jag kort beskrivit studiens syfte samt mig själv. Detta för att respondenterna ska kunna förstå kontexten avseende intervjun. Till intervjun har jag använt mig av en mobiltelefon med inspelningsfunktion för att kunna spela in intervjun och sedan kunna transkribera det. Vid intervjutillfället har mobilen satts på flygplansläge för att undvika störningsmoment från mobilen. Dessutom, har relationen i intervjuerna byggt på ömsesidig respekt och intresse för kunskap som funnits hos mig och respondenterna. Jag har även strävat efter att inget innehåll i intervjun ska gå förlorat eller förändras, därav har transkribering skett noggrant genom att avlyssna varje intervju för sig och transkribera uttalet så exakt som möjligt, vilket även lästs igenom. Transkriberingen har genomförts så snart efter intervjun spelats in, då det var färskt i minnet. Detta för att således finna intressanta fynd i intervjupersonernas uttalanden. Förfärdningsvis, har samtliga intervjuer avslutats med om



respondenterna vill lägga till ytterligare svar och om jag kunde återkomma till respondenterna vid behov.

## 4.5 Analysmetod

Empirin har i föreliggande studie av de förvalda teman i intervjuguiden, analyserats utifrån teoretiska utgångspunkter, vilka har varit organisationsteori och systemteoretiskt perspektiv. Enligt Bryman (2011, s. 528–529) innebär tematisering identifiering av teman, där materialet studeras, bryts ner och jämförs. Författaren menar att det inte finns någon specifik riktlinje för hur tematisering som analys kan göras. Dalen (2015, s. 86) beskriver att det inom tematisering är viktigt att identifiera områden som flera uttalat sig om, vilket i sin tur bidrar med var tonvikten i analysen bör läggas på. Dock kan få utsagor kring ett område som få uttalat sig om tyda på att det kan dölja sig något betydelsefullt bakom ”tystnaden”. Transkribering av intervjun har gjorts direkt efter intervjuerna och lästes igenom ett flertal gånger utifrån de förvalda teman samt studiens syfte och frågeställningar. Insamlad data har kodats utifrån studiens syfte och frågeställningar samt intervjuguidens kategorier, vilka var: bakgrund, introduktion, verksamhet och ansvarsområden, organisatoriska resurser, ledarskapet och chefsförsörjning. Genom de förvalda teman fann jag underliggande information och nyckelord i det respondenterna uppgett vid intervjun, vilka markerades med färger i respondenternas svar och som i sin tur beskrivits i de förvalda teman. Studiens resultat i form av insamlad empiri har tillsammans med analys utifrån tidigare forskning och teoretiska utgångspunkter vävts samman. Resultat och analys kommer först att beskrivas, presenteras med hjälp av citat från respondenterna och följas av en analys. Detta för att redogöra för likheter respektive skillnader utifrån respondenternas svar samt för att på ett tydligt sätt skapa större förståelse och kunskap kring studiens ämne.

Vidare belyser Bryman (2011, s. 31–35, 506–508) att tolkning av de insamlade empirins delar är grundläggande för att inom den kvalitativa forskningen skapa förståelse. Detta kan göras utifrån hermeneutiken, vilket innebär att det sker tolkning av texter där författaren kan finna en helhetsbild och djupare analys av insamlad material. Författaren kan då använda sig av hermeneutiken vid analys av intervjuer som transkriberats för att således tillsammans med respondenterna skapa förståelse för dess uttalanden. I denna studie är det jag som författare som analyserat och tolkat studiens empiri samtidigt som jag redogjort för ordagranna citat från intervjupersonernas svar. Studien syftar till att belysa subjektiva upplevelser kring organisatoriska förutsättningar och chefsförsörjning avseende ledarskapets utövande, där kärnan varit att skapa en förståelse för hur respondenterna upplever detta.

## 4.6 Validitet, reliabilitet och generaliserbarhet

Validitet belyser studiens giltighet. Detta innebär om studien mäter det den avser att mäta, det vill säga, om studiens resultat är relevant för studiens frågeställning (Bryman 2011, s. 50–52, 357). Studiens intervjuguide har utifrån syfte och frågeställningar formulerats i form av öppna frågor, vilket har lämnat utrymme för respondenterna att svara fritt med egna ord och reflektioner. I de fall jag inte förstått vad respondenterna menat har ytterligare frågor ställts till dem för noggrann beskrivning av svaret. Om studien istället hade byggts på en intervjuguide med strukturerade frågor där respondenterna styrts utifrån studiens syfte och frågeställningar, hade svaren inte speglat intervjupersonernas subjektiva upplevelser på ett tillfredställande sätt. Dessutom, för att uppnå hög grad av validitet, har jag som forskare varit öppen och tolerant för respondenternas tolkningar samt undvikt att inkludera egna värderingar i insamlandet av empirin. För att uppnå trygghet har respondenterna intervjuats på ”hemmaplan” eller önskat plats. Detta har bidragit med att intervjupersonerna talat fritt, vilket i sin tur kan också öka graden av studiens validitet.

Reliabilitet mäter studiens pålitlighet utifrån de metodval som gjorts, där andra forskare genom att upprepa studien kan finna samma resultat av den. (Bryman, 2011, s. 48–50, 357). Denna studie har inte haft avsikt att uppnå hög reliabilitet. Detta då studien har studerat respondenters erfarenheter och upplevelser i de kontext och tid de befunnit sig. Människor har olika upplevelser, där de beskrivs på olika sätt, som dessutom är föränderliga över tid. Det är således inte möjligt att studien vid upprepning kommer att uppvisa samma resultat som denna. Studien kommer efter att den blivit färdigställt och examinerats, delges intervjupersonerna som deltagit i studien.

Enligt Bryman (2011, s. 167-169) samt Kvale och Brinkman (2014, s. 310-312) innebär generalisering att studiens resultat kan appliceras på andra sammanhang, situationer och miljöer. Det är enligt mig, utifrån studiens urval, svårt att generalisera studiens resultat, vilket inte heller varit syfte att göra med studien. Respondenternas svar bygger på deras sociala verklighet som ständigt är under förändring, vilket även är kontext- och tidsbunden. Studiens resultat baseras även på de respondenter som var tillgängliga först för deltagande. Dock kan studiens resultat ge anspråk på generalisering och vara till nytta för chefer med ledande roller inom människobehandlande verksamheter vid individ- och familjeomsorg inom Göteborgs stad.

## **4.7 Förförståelse**

Enligt Thurén (2007, s. 60–62, 135–136) och Bryman (2011, s. 30–32) bygger individers reaktioner och agerande på förförståelse utifrån hur vi upplevt omvärlden. Förförståelse finns alltid med och kan påverka studier som genomförs. Av den anledningen är världen subjektiv och individen tolkar det som denne möter i omgivningen. Det är således svårt för forskaren att uppnå resultat som är objektivt. Dock är det av vikt att insamlat material i studier bör kunna ta fram nya idéer och perspektiv i det som studeras. Därmed har det varit betydelsefullt att jag som forskare varit medveten om min förförståelse och vilka riktningar det kan bidra med i studien. Jag har sedan tidigare teoretiskt förförståelse utifrån studier på socionomprogrammet samt mastersprogrammet inom socialt arbete samtidigt som jag själv arbetar, sedan tre år tillbaka, inom Göteborgs stad. Jag har på så vis mött och skapat min egen uppfattning kring hur chefer utövar sitt ledarskap i de människobehandlande verksamheter de bedriver, vilket präglar min syn avseende studiens resultat. Den valda metoden har även grundat sig i min förförståelse och arbetslivserfarenheter där syftet är att beskriva subjektiva upplevelser för att belysa organisatoriska förutsättningar och planen för framtida chefsförsörjning i utövande av ledarskapet. Min förförståelse har under studiens gång varit närvarande och förändrats, vilket dessutom kan ha påverkat hur jag har reagerat på respondenternas utsagor och dess sätt att uttala sig.

## **4.8 Etiska överväganden**

Enligt Ahrne och Svensson (2015, s. 28-30) bör forskning genomföras med respekt för människan och mänskliga rättigheter där människans välfärd har företräde framför vetenskapens behov. Det är därmed, enligt Dalen (2015, s. 30), av vikt att genomföra intervju genom att iaktta försiktighet. I denna studie har jag utgått från Vetenskapsrådets riktlinjer (2011, s. 66–67) som belyser informationskravet, nyttjandekravet, samtyckeskravet och konfidentialitetskravet. Studiens empiri har endast använts utifrån ovanstående syfte enligt nyttjandekravet. Respondenterna har även tagit del av ett samtyckes- och informationsbrev (se bilaga 3 och 5) där det framgått respondenternas rättigheter samt studiens metod och syfte. Samtliga respondenter har vid intervju skrivit på ett samtyckesblankett (se bilaga 5) där det framkommit att de deltar i studien och att de när de önskar kan avbryta deltagandet. Innan

intervjugenomförandet fick varje enskild deltagare återigen information om studiens syfte och fick möjlighet att ställa eventuella frågor.

Vidare, är respondenterna i denna studie anonyma, både när det gäller arbetsplats inom Göteborgs stad samt utifrån namn. De har på ett tydligt vis förmedlats konfidentialiteten för att de ska kunna känna sig trygga med vad de väljer att berätta. Dessutom har insamlade data förvarats med säkerhet genom att det arkiverats på en USB-minne så att obehöriga inte kunnat ta del av det. Kvale (2006, s. 497–498) beskriver att intervjuer är en kraftfull och känslig metod där metoden är varken etisk eller oetisk respektive varken frigörande eller förtyckande. Etik gällande intervjuer är av betydelse att reflektera över utifrån den kunskap som intervjuer producerar samt utifrån den makt forskaren innehar. Forskaren har en dominerande ställning med fokus på att erhålla information till studien, vilket kan leda till att individens integritet kränks. Respondenterna befinner sig inom människobehandlande verksamheter där förväntningar och kultur påverkar dess åsikter och förståelse, vilket i sin tur kan komma att påverka ledarnas svar. Jag anser att vara chef/ledare är starkt kopplat till att i utövande av ledarskapet i princip alltid ha makt över andra enskilda individer. Det är således viktigt för en chef/ledare att bruka sin makt på rätt sätt. Å ena sidan kan respondenterna som berörs i denna studie föra sin talan och inneha en maktposition. De har visat en bra maktbalans och verkar inte utnyttja den makt som positionen avger och som de faktiskt har. Å andra sidan ställs de i en beroendeställning då det är viktigt att intervjun inte orsakar konsekvenser på deras arbetsplats och gentemot dess arbetsgivare efter att de deltagit i studien. Dessutom tänker jag, att min förförståelse som forskare har satt agenda för val avseende delar i ovanstående forskningsdesign och resultat samt slutsatser i studien.

Ahrne och Svensson (2015, s. 29-30) redogör för att en studie inte skrivs i ett socialt eller politiskt vakuum. En studie påverkas av relationer och maktpositioner. Det är därmed enligt Kvale och Brinkman (2014, s. 51-52, 111) av vikt, att trots ömsesidig förståelse och respekt, inte beakta forskningsintervju som öppen samt fri dialog mellan jämlika parter. En forskningsintervju är inte ett vardagligt samtal och är en enkelinriktad dialog. Till detta är forskarens roll avgörande för studiens kvalitet. I denna studie har jag under intervjutillfällena varit angelägen att agera på ett sådant sätt att rollerna som respondent och forskare upprätthållits. Detta för att inte påverka respondenternas svar och för att som forskare inte förlora ett kritiskt perspektiv vid insamlandet av empirin. Dock finns det risk med att intervjupersonerna, utifrån sitt uppdrag och lojalitet gentemot sin arbetsgivare, valt att vara neutrala i sina svar avseende frågor som uppfattats som känsliga. Dessutom är jag medveten om att min förförståelse kring organisatoriska förutsättningar och chefsförsörjningen inom Göteborgs stad har kunnat påverka intervjusituationen samt analysarbetet i studien. Jag har dock kunnat begränsa påverkan genom att kontinuerligt föra diskussioner kring denna risk med min handledare.

## 5. Resultat och analys

I denna avsnitt följer en bakgrundsbeskrivning av respondenterna som intervjuats i denna studie. Respondenterna har avidentifierats och benämns som ledare eller chefer. Detta för att inte avslöja någons identitet. Vidare kommer studiens resultat utifrån syfte och frågeställningar att presenteras genom sammanfattningar och citat från intervjupersonerna kommer att återges. Detta utifrån teman av respondenternas bakgrund och upplevelser kring introduktion, verksamhet och ansvarsområden, organisatoriska resurser, ledarskapet samt chefsförsörjning. Förförståelsevis, kommer resultatet, i en analys, att kopplas till tidigare forskning och de teoretiska utgångspunkterna, organisationsteori och det systemteoretiska perspektivet. Avslutningsvis redogörs en sammanfattning av resultat och analys.

## 5.1 Respondenterna

Samtliga tio respondenter arbetar inom Göteborgs stad som enhetschefer inom individ- och familjeomsorg. Respondenterna har arbetslivserfarenheter av att vara chef från två år och upp till 25 år. De har arbetat inom Göteborgs stad under nio år och upp till 38 år. Innan chefsuppdraget har intervjupersonerna arbetat i individ- och familjeomsorg såsom stödassistent, biträdande föreståndare, samordnare, projektledare, habiliteringsansvarig och behandlingsassistent inom utförarverksamhet, som socialsekreterare och 1:e socialsekreterare inom myndighetsutövning, som kurator, undersköterska, personligassistent samt fritidsledare.

Vad det gäller utbildning, har fem av tio respondenter under arbetslivet sadlat om sig och utbildat sig till socionom, då de tidigare arbetat inom annan bransch än socialt arbete. Resterande har i grunden utbildat sig till socionomer. Respondenterna har även studerat andra utbildningar som exempelvis psykoterapi, magisterutbildning inom socialt arbete samt samtalsteknik och kommunikation. Fyra av respondenterna har läst ledarskapsutbildning via Göteborgsstad och ytterligare en respondent går i dagsläget via kommunen ett utbildningsprogram för att bli chef över chefer. Två av respondenterna har inte erhållit någon utbildning i ledarskap, förutom det som har studerats inom socionomutbildning, vilket bestod av en kurs. Detta då de blev chef hastigt eller direkt efter socionomutbildningen. Tre av respondenterna har även gått interna utbildningar via kommunen avseende ledarskap i form av ledarskapsdagar, kurser samt ledarskolor. Dessutom har tre av intervjupersonerna studerat kurser gällande exempelvis ledarskap, organisation och utveckling via universitet i form av fristående kurser som de själv har valt att studera vid sidan av arbetet.

Vidare, som nämnts ovan, har två av respondenterna börjat arbeta som chef inom Göteborgs stad hastigt vid behov eller direkt efter socionomutbildningen samtidigt som två andra blev tillfrågad om denne ville arbeta som chef. Sex av ledarna sökte sig tjänsten som enhetschef och fick det. Detta av olika anledningar såsom att man tyckte att chefsuppdraget var roligt, att andra pushade till den riktningen eller att man var förbannad på befintlig verksamhet och chefer. Fem av samtliga respondenter menar att denne själv inte hade ambition, föreställningar, syfte eller tankar på att bli chef, utan det var andra som pushade till den riktning eller att de fick förfrågan till att ta an ett chefsuppdrag.

## 5.2 Organisatoriska förutsättningar

### 5.2.1 Introduktion

En aspekt som kommit fram kring chefernas introduktion till de chefsuppdrag de har fått i nuvarande arbete är att samtliga chefer upplever introduktionen som obefintlig, obegränsad, otydlig, bristfällig eller inte så bra. Samtliga chefer menade att introduktionen till deras chefsuppdrag var ganska hastig där det innehöll lite blandat eller ingen introduktion alls, samtidigt som det saknades en del. Nedan följer några citat på chefernas upplevelser kring vad introduktionen innehöll:

*"(...) Jag fick lite papper i näven om vad som var vems ansvar, jag hade möte med HR, sen något som jag reagerat på är att det finns mycket system (IT) som man ska jobba i, och här har det varit så att de flesta grejer får man lära sig på egen hand (...) Jag fick leta i databaser för utbildningstillfällen och boka in mig på de själv (...) och man kan också hitta massa saker som ligger på intranätet som inte ligger någon annanstans, så att du vet att rodde i det när du kommer som ny, och veta var ska jag boka in mig på utbildning (...). Jag hade en mentor...en av mina*

*kollegor som jag kunde fråga om allting(...). Jag hade även någon introduktionsdag inom verksamhetsprocesser, en utbildning med förvaltnings controller (...)."*

*"(...) dels innehöll den att lära känna miljön...bli presenterad för ledningen och kollegor...men också ekonomiavdelningen, IT (...)."*

*"(...) Jag fick en överlämning från dåvarande chef som lämnade, om verksamhet och person (...). Jag fick en blomma. Och överlämningen innehöll information om verksamhetsfrågor och överlämning utav personal (...) vad man hade tänkt för utbildningsinsatser framåt för personalen, prioriterade verksamhetsfrågor kan man säga (...)."*

*"Den innehöll två dagar utbildning på Intraservice för att få behörigheter. Jag tror inte att jag fick något mer egentligen (...). Jag fick några pärmar utav dåvarande chef också tror jag."*

Introduktionen kunde sammantaget enligt cheferna innehålla avstämningssamtal, bli presenterad för ledningen, informationsteknik (IT), ekonomiavdelningen och kollegor, gott bemötande och välkomnande, lära känna miljön, uppföljningssamtal, två dagars utbildning i att få behörighet till de olika datasystemen, information om verksamhetsfrågor och överlämning utav personal. Chefernas upplevelser stämmer delvis med det staden tänker att en introduktion ska innehålla. Enligt Göteborg stads chefsförsörjning <sup>6</sup> (hämtad 2017-10-01) framkommer att chefer vid rekrytering introduceras i sitt arbete med regelbunden uppföljning kring kompetensutveckling. Den nya chefen medverkar i chefsintroduktion och tar del av styrdokument, delegationsbestämmelser, verksamhetens processer, stödfunktioner såsom personal- och ekonomifunktion samt presenteras i ledningsgruppen.

### *5.2.1.1 Introduktionens brister och variationer*

Ledarna belyser i sina upplevelser kring introduktionen vilka brister det fanns i introduktionen samt att introduktionen kunde variera för dem. I vissa fall saknades information om budget vid introduktion, stadsvandring, mentor eller att kunna gå bredvid tidigare chef. Cheferna kunde även sakna prestation om hur saker fungerar i verksamheten avseende exempelvis personalavdelning och ekonomiavdelning, introduktion i regelsystem och värderingsfrågor, introduktion i hur olika datasystem skulle kunna hanteras samt tydlighet i innebörden av chefsuppdraget och de mandat man hade i sin roll. Nedan följer exempel på citat kring vad cheferna upplevde att de saknade i introduktionen av deras uppdrag:

*"En bra planering och ett ordentligt välkomnande, så att man kunde se att det fanns en plan. I början så var det så att jag satt och inte visste vad jag skulle göra, sen var det dagar där jag satt och fick titta på intranätet och läsa...sen blev det mer och mer, när man fick kolla på saker, att oj jag hade mer att göra än vad jag visste att jag hade. Hade inte koll på det innan bara. Så en planering...och en blomma hade varit fin så att man kände sig välkommen."*

*"Jag saknade en verksamhetskarta, en sammanhållen bild av förvaltningen, information om vem som gör vad i stödfunktioner, jag saknade en*

---

<sup>6</sup> <http://services.goteborg.se/processer/PA%20Publik/#/model=0263bcca-77d0-4686-b6ea-d5217ff8c557>

*rundvandring i stadsdelen så att man lär känna stadsdelens lokaler och var stödfunktionerna sitter, framförallt vad stödfunktionerna gör. Det tar ju mycket tid att själv leta och ta reda på vem som gör vad.”*

*”Chefskapet var inte nytt...men kontexten i det var nytt och det var väldigt komplicerat att komma in på det sättet, så det var inte så bra (...). Ja, jag saknade naturligtvis en ordentlig introduktion om regelsystem, värderingsfrågor...överhuvudtaget liksom om vad som gäller och inte gäller (...) vem som ska gå till vem och hur (...). Det var introduktion i verksamheten och de olika nya systemen som man skulle hantera, olika datasystem...det var en sån introduktion som jag sakade väldigt mycket faktiskt.”*

Av chefernas citat framkommer att introduktionen för chefsuppdraget varierade beroende på vilken verksamhet de verkar i, det vill säga, att en genomtänkt introduktionsplan eller ett introduktionsprogram kring hur chefer ska introduceras in i chefsuppdraget inom individ- och familjeomsorg varierar, brister eller upplevs inte finnas. Det kan tolkas att introduktionen skiljer sig åt och därmed kan chefernas vardag kring hur de tar an chefsuppdraget formas samt hanteras olika, tänker jag. Det kan även tolkas att cheferna förväntas att ta sig tiden att på egen hand leta och ta reda på vem som gör vad i verksamheten, att finna var de olika kontakterna till uppdraget befinner sig, forma sin arbetsdag på egen hand gällande vilka arbetsuppgifter som kan eller inte kan genomföras, att leta och lära sig de olika databaserna på egen hand samt att utifrån egna behov boka in sig på de utbildningar som staden har att erbjuda till nya chefer. Cheferna förväntas även att ta reda på hur verksamheten fungerar, verksamhetens kontext och vilket mandat denne har i sin roll kring vad chefen kan eller inte kan utföra. Dessutom kan det tolkas att cheferna förväntas att skapa och hantera relationer med kollegor och klienter på egen hand. Chefen förväntas på så vis att uppfylla stadens kompetenskriterier (se bilaga 1) gällande det personliga ledarskapet i sitt chefsuppdrag samtidigt som denne bör vara ledare, verksamhetsföreträdare samt arbetsgivarföreträdare. Detta kan kopplas till att chefen i sitt uppdrag och i sin roll enligt organisationsteorin, som Larsson, Lundin och Zander (2017, s. 53) beskriver, är på en hierarkisk nivå som kräver ett större ansvar utifrån de befogenheter denne har att förhålla sig till.

Vidare, upplevde cheferna att de fick klara sig mycket själv och att de kastades in i uppdraget och rollen som chef. De upplevde också att mycket kom i ens knä samtidigt som de förväntas att utföra vissa arbetsuppgifter och rodla i uppdraget på egen hand, vilket beskrivs nedan:

*”(...) Sen var det mycket att man ska klara sig själv...fick en dator, kontor och en mobil sedan visste man inte så mycket mer.”*

*”Det var ingen introduktion överhuvudtaget utan man kastades in i arbetet och fick lära sig själv väldigt snabbt (...).”*

*”(...) Jag blev väldigt inkastad i arbetet (...).”*

*”(...) Det var rätt mycket att man skulle klara sig själv (...).”*

Cheferna som befinner sig på operativ nivå är således i ett komplext läge, då arbetet kan vara stimulerande samtidigt som det är krävande. Björk (2013, s. 55-57, 69) menar att chefer på operativ nivå styrs och påverkas av många aktörer, från uppåt, sidan och neråt, i verksamheten

som tillsammans skapar förutsättningar i verksamheten och styr chefers vardag. De olika förutsättningarna skiljer sig åt i olika verksamheter och därmed kan forma en chefs vardag olika. Detta kan kopplas till att chefer på operativ nivå befinner sig i en verksamhet som kan ses utifrån ett system, vilket Bakka, Fivelsdal och Lindkvist (2014, s. 32–33) menar kan påverkas av utav olika aktörer, både interna och externa, samt är känslig för de samhällsförändringar som sker gällande ekonomi, politik och teknik. Cheferna samspelar på så vis med olika system såsom ekonomi respektive informationsteknik (IT) inom verksamheten i form av en process. Cheferna är även enligt systemteorin, som redogörs av Forsberg & Wallmark (2002, s. 28–30) är en del av verksamheten, där verksamhet och chef påverkas av varandra. Chefen bör även då ingå i andra system som finns inom verksamheten, såsom informationssystem, ekonomiska system, tekniska system eller beslutssystem. Chefen har en ledande roll och enligt Öquist (2008, s. 9–11, 14–15) bidrar denne med att delarna i systemet fortsätter att arbeta.

En annan aspekt som upplevdes av cheferna var att om man arbetat som chef tidigare i staden så fick man ingen introduktion i ett nytt chefsuppdrag, trots ny verksamhet att rodda i och chefsuppdraget skulle fortlöpa genom att man på egen hand finner det man söker. Två av cheferna redogör det på följande sätt:

*"(...) I och med att jag hade jobbat som chef inom staden förväntas du kunna göra väldigt mycket redan från start (...) och man vet inte var man hittar penna och suddgummi (...), man vet heller inte vem som man har som kontaktperson eller vilka personer som är stödfunktion, och som enhetschef kastas man oftast in i rollen (...). Det är inte så att tiden finns, och det finns inte på någon nivå tänker jag...men förutsättningen att introduceras in i rollen är jätte begränsade. I och med att jag jobbat som enhetschef innan så vet jag vad jag kan kräva, men som ny är det mycket svårare och du hinner inte gå bredvid eller väldigt kort tid (...). Problemet är väl snarare, att man inte tänker att man saknar något när man vet hur det är, jag var van redan sedan innan att ta ansvar för att söka min egen information och att introducera in mig själv, och då fortsätter jag och gör likadant (...)."*

*"Jag kommer inte ihåg om jag hade någon introduktion, nej...jag hade ingen introduktion (...). Sen är det så här, om jag hade kommit helt nu och skulle ta över detta område. Nu kom jag ju in succesivt och jag hade ju vuxit in i verksamheten, och det är klart att man måste ha en introduktion då."*

Enligt Dellve, Andreasson och Jutengren (2013, s. 872–875) är det betydelsefullt med inskolning och utveckling av chefer i dess uppdrag, för att de ska kunna utföra sitt uppdrag respektive stanna kvar i rollen som chef. Detta genom organiserade kontakter/mentorskap med erfarna chefer, eller för det andra genom ett strategiskt utformat utvecklings- och ledningsstöd i verksamheten. Vidare, kan uppgifter såsom ovanstående chef beskriver, att finna pennor, suddgummi eller att vem man kan vända sig till behov, upplevas som oskäliga, vilket enligt Björk (2013, s. 23, 47–49, 69) kan leda till stress och även orsaka missnöje med arbetsprestation. Verksamheten bör även inneha adekvat med tid för att chefen enligt Andriopoulos (2001, s. 834–838) ska kunna genomföra uppdraget.

### 5.2.2 Verksamhet och ansvarsområden

Sammantaget arbetar cheferna inom individ- och familjeomsorg med ett ansvar att alla invånare som vistas inom kommunen har en skälig levnadsnivå samt att arbeta förebyggande för att undgå uppkomsten av sociala problem i samhället. Individ- och familjeomsorg arbetar

även med individuellt utredning- och behandlingsarbete. Verksamheten bedrivs enligt lagstiftning såsom Socialtjänstlagen (SoL), Lagen med särskilda bestämmelse om vård av unga (LVU), Lagen om stöd och service till vissa funktionshindrade (LSS) samt Lagen om vård av missbrukare i vissa fall (LVM). Samtliga chefer har verksamhet-, personal-, arbetsmiljö- och budgetansvar i sitt uppdrag samtidigt som de har ansvar gentemot invånarna inom staden. Detta innebär enligt en chef följande:

*”Man har ju som enhetschef då verksamhetsansvar, och det innebär ju att se till att verksamheten håller en kvalité och att brukarna får de vård de ska ha rätt till, och det innebär också att ha kontakt med anhöriga....och sen har man ju budgetansvar, som innebär ju då att jobba utifrån de ramar man har...och sen har man personalansvar, och i det ingår att både rehab och arbetsmiljö...så det övergripande handlar det om att man har ansvar för verksamhet, budget och personal...men sen så har man ansvar för helheten och samverkan och utvecklingsfrågor.”*

Nedan följer ett par andra exempel på hur cheferna beskriver dess ansvarsområde:

*”(...) Till början, så har vi ett politiskt uppdrag att fatta beslut i (...) och mitt ansvar i detta är att leda och fördela arbetet, att tillse att personalen gör det i en god arbetsmiljö (...). Jag har också budget, personal och verksamhetsutveckling som ansvar.”*

*”(...) Jag är ansvarig för verksamhet, personal och så för ekonomi i grova drag, sedan finns underrubriker till allt det där.”*

*”Administrativa arbetsuppgifter, personalansvar, budgetansvar, ansvar gentemot brukarna, att verkställa besluten för dem, arbetsmiljöansvar. Det är mycket som sköts via datorn idag...dock inte den personliga kontakten med klienterna eller möta mina medarbetarna (...).”*

Att arbeta inom individ- och familjeomsorg, innebär att man arbetar inom en människobehandlande verksamhet, där huvudsyftet enligt Thylefors (2007, s. 14-15) är att stärka, bibehålla, hjälpa, utveckla, förbättra samt skydda medborgarnas resurser och egenskaper rörande olika frågor. Dessutom bygger verksamheten på en politisk- och demokratisk styrning samt juridisk- och administrativ styrning, menar Johansson et. al (2015, s. 28–35). Detta innebär att det är av vikt att ett samspel mellan medarbetare, ledare och enskilda individer i samhället pågår, då verksamheten erhåller resurser och legitimitet från andra aktörer och via staten. Vidare har man som chef inom verksamheten ett ansvar i att uppfölja Göteborgs stads kompetenskriterier (se bilaga 1) gällande att påverka andra, vara lyhörd, inneha social säkerhet, analytisk förmåga, helhetssyn och utföra intern och extern kommunikation, vara förändringsorienterat, mål- och resultatorienterat, ta arbetsgivaransvar samt att chefen innehar verksamhetsledning och förhåller sig till uppdragets juridik och ekonomi.

En annan chef menar att arbetet som enhetschef innebär att leda och fördela arbetet genom att i sitt uppdrag växla mellan ett operativ och strategiskt tänkande. Detta kan kopplas till att ledaren enligt Göteborgs stad (se bilaga 2) bör inspirera medarbetarna, vara god kommunikatör, ha ansvar i att vara medveten kring kunskap som styr verksamheten samt



utveckla den samtidigt som chefen representerar staden och skapar samverkan med andra arbetsgivarföreträdare och fackliga organisationer.

*”Jag har ju leda och fördela verksamheten, budget-, personal- och arbetsmiljöansvar. Så ledning och styrning är liksom det viktigaste (...). Det är väldigt operativt många gånger, samtidigt måste man ha ett strategiskt tänk. Det är väl det som är utmaningen i att vara chef, att växla mellan det operativa och ett strategiskt tänk.”*

En chef beskriver att denne inte fått en beskrivning av vad ansvarsområdet innebär inom chefsuppdraget, vilket jag tänker kan leda till otydligheter kring vad man som chef egentligen kan, får, måste eller bör göra. Trots det finns nedskrivet vad chefsens roll innebär och vilka kompetenskriterier det är av vikt att inneha som chef inom Göteborgs stad (se bilaga 1), förmedlar en av cheferna nedanstående citat:

*”Ja, jag har aldrig fått en beskrivning av vad som är en chefs ansvarsområde egentligen, så det hittar man på (...).”*

#### *5.2.2.1 Antal medarbetare och handlingsutrymme*

Chefernas medarbetare som är verksamma inom individ- och familjeomsorg kan bestå av 15 och upp till 38 anställda, där tre av cheferna sitter i samma lokal som sina medarbetare. Resterande sju chefer har sina medarbetare fysisk placerade i annan lokal, vilket kan vara i samma stadsdel eller annan stadsdel inom Göteborgs stad. Vidare, beskriver cheferna att de upplever att rimligt antal anställda är mellan 15 till 30 medarbetare. Detta för att det ska kunna vara hanterbart och rimligt för dem att utföra sitt uppdrag. Detta kan kopplas till Andreasson och Jutengren (2013, s. 872-875) samt Härenstam och Östebo (2013, s. 39-40, 65-72) som redogör för att organisatoriska förutsättningar i form av rimligt antal anställda är av vikt för chefen ska kunna utföra sitt uppdrag och även kunna stanna kvar i uppdraget. Björk (2013, s. 23, 47-49, 69) påpekar även att rimligt antal anställda kan bidra med att chefen upplever nöje med arbetsprestation. Nedan redogörs tre citat från cheferna som beskriver detta:

*”(...) Jag har totalt 16 medarbetare, vilket känns mer hanterbart än förr, då vi var 22 (...).”*

*”(...) Och sen tycker jag att det här med begränsat antal medarbetare, det är bra, jag tycker att 25 max kanske, sedan beror det på organisation och vad man jobbar med (...).”*

*”(...) Jag har som mest haft 25–30 anställda, ganska rimlig nivå tycker jag till skillnad från andra chefer.”*

Fortsättningsvis, beskriver samtliga chefer att de upplever att de har stort handlingsutrymme och att de upplever att de är fri i att sköta sina arbetsuppgifter och utföra uppdraget som chef. Cheferna menar att det är mycket att utföra i sitt uppdrag utifrån lagar, ramar, strukturer och riktlinjer, men man har ganska mycket frihet i att styra arbetet på egen hand. Cheferna menar att man kan bedriva sitt ledarskap på det sättet som man finner bäst, att man kan välja att prioritera, att man kan organisera och styra sin verksamhet samt att man kan vara med om att påverka som chef. En av cheferna beskriver detta som följande:

*"Jag tycker egentligen att man har ganska stort handlingsutrymme som enhetschef, men sen är man ju då begränsad utifrån arbetsmiljölagsstiftning, budgetramar och såna saker, men man har ju ganska stora möjligheter att påverka och vara med, tillsammans med sin personal hur man ska lägga upp arbetet och utveckla det...sen har man ju möjligheter att lägga sin tid ganska mycket som man vill och hur man ska samarbeta med folk och vilka möten man ska ha och så...även om det är mycket att göra (...), så får jag väl ändå säga, att jag tycker att det är ganska fritt att vara enhetschef, man har ganska stora möjligheter att styra en hel del själv faktiskt."*

Att handlingsutrymmet upplevs som stort redogörs även på följande sätt:

*"(...) Jag upplever att handlingsutrymmet i mitt arbete är stort. Vissa saker är måsten när det gäller deadlines såsom bokslut och prognoser. Det finns vissa saker som jag måste göra, vilket jag kan planera och hur jag skriver (...). Visst, man är styrd, men i styrningen tycker jag att jag har ganska stor handlingsutrymme (...)."*

*" (...) Jag brukar tänka så här: att jag jobbar på uppdrag av nämnden, och förutsättningarna är nämndens uppdrag och mål, och den budget jag får, tänker jag att jag får göra det bästa inom den ramen. Om det sedan uppstår behov, eller vad ska man säga, problem eller händelser, som gör att jag inte kan hålla min ram eller utföra det i mitt uppdrag, så då får jag lyfta det till närmaste chef, till att börja med (...). Jag kan väl ändå säga, att inom det handlingsutrymmet jag har, så är det ganska fritt arbete."*

*"Ganska stort, tycker jag. Alltså, vi har ju såklart våra politiska mål vi ska följa och vi har riktlinjer kring vad vi för göra, men många av de här gränserna är ganska, vad ska man kalla det, det är lite flexibelt, man kan töja på vissa grejer och man kan göra vissa saker på olika sätt. Jag tycker nog att jag har väldigt stor möjlighet att påverka och bedriva vår verksamhet (...)."*

I chefsuppdraget finner cheferna att de inom verksamheten eftersträvar gemensamma uppsatta mål för att kunna uppnå resultat, vilket stämmer överens med den beskrivning Jacobsen och Thorsvik (2002, s. 11–15, s. 28–28) redogör för avseende en verksamhet. Verksamheten är således enligt Forsberg och Wallmark (2002, s. 28–30) ett system som tillsammans med subsystemen såsom medarbetarna och under stadens politiker och invånare, försöker att överleva genom att efterfölja både dolda respektive öppna regler och normer och samtidigt uppfylla inre- och yttre krav från de andra subsystemen såsom verksamhet, personal, arbetsmiljö och budget.

### 5.2.3 Organisatoriska resurser

Samtliga enhetschefer är välmedvetna om vem deras närmaste chef är och att de kan vända sig till denne vid behov, vilket även den närmaste chefen är tydlig med att de kan göra. Dock ser kommunikationen med närmaste chef olika ut för enhetscheferna. Vanligtvis har samtliga chefer möte med ledningsgruppen i dess område, där närmaste chef ingår, en gång i veckan. Under detta möte upplever cheferna att det sker mycket av den kommunikation som behöver att ske. Kommunikation kan även enligt fem av cheferna ske genom planerade möten som kan

kallas bland annat för verksamhetsuppföljningsmöte (VUM), uppdragsdialog eller individuellt möte med närmaste chef. Detta kan ske kvartalsvis eller en gång i månaden. Vidare, kan kommunikation med närmaste chef ske genom telefonkontakt vid behov samt mejlkontakt dagligen respektive vid behov några gånger i veckan. Detta innebär att samtliga chefer upplever att det inte förekommer svårigheter eller problem i att ha en dialog med sin närmaste chef. Nedan följer tre citat av chefernas upplevelser avseende kommunikation med närmaste chef:

*”Vi har ledningsgrupp en gång i veckan och då träffas alla chefer ihop. Det finns även en idé om att ha en timme med närmaste chef, och det tycker jag är bra. Och sen finns det mejl och telefon. Och det går att nå min chef vid behov om det är nåt, det är inte så ofta man mejlar, det beror lite på vad det handlar om, någon gång i veckan.”*

*”Ja, det är flera gånger i veckan iallafall, telefon och mejl, mejl är nog varje dag tror jag Sedan har vi ledningsgrupp en gång/vecka, där man träffas fysiskt, telefon ibland. Det är liksom en nära kommunikation, tycker jag.”*

*”Jag tycker att kommunikationen är mycket bra, dels på ledningsgruppsmöten en gång i veckan, men också individuella samtal, både planerade samtal, men också spontat (...). Kontakt sker både via mejl och telefon, man pratar med sin chef ett par gånger i veckan och så och man ses i jobbet med jämna mellanrum, inga svårigheter eller problem i det.”*

För en av cheferna sitter närmaste chef även på samma våningsplan och en annan chef beskriver att kommunikation med närmaste chef inte sker dagligen såsom det gör med de anställda, vilket beskrivs enligt följande:

*”Min chef sitter på samma våningsplan, vilket är fantastiskt, det har jag inte varit med om innan. (...) i och med att vi sitter på samma våningsplan, och det är något som inte kan vänta, stoppar jag in huvudet till henne och hon in med huvudet till mig, men det finns mejl och telefon också, alla kommunikationssätt som behövs.”*

*”(...) Då kan jag säga, att det är en jätteskillnad, jag pratar med mina medarbetare varje dag, om jag jämför min chef mot mig och jag med mina medarbetare har jag tätare kontakt med mina medarbetare.”*

Ovanstående kan kopplas till det Härenstam och Östebo (2013, s. 5, 11-12, 39-40, 65-72) samt Björk (2013, s. 23, 47-49, 69) påpekar, vilka menar att organisatoriska förutsättningar såsom olika parametrar som organisatoriska resurser, arbetsmiljö, administrativt stöd och kvalitetsarbete, kan relateras till chefers möjligheter till att kunna utföra ett gott arbete och inneha en fungerande verksamhet.

### **5.2.3.1 Stödresurser i arbetet**

Sammantaget har samtliga chefer tillgång till organisatoriska stödresurser i form av ekonom, administrativt chefsstöd, personalavdelning (HR) samt informationsteknik (IT). Två av cheferna beskriver det på följande sätt:

*"HR vid personalärenden, lönesättning och rekrytering, en administratör vid exempelvis löne- och schemasystem, verksamhetsekonomi (...). Vi har Intraservice i staden, men också IT-stöd i form av enskilda personer som man kan vända sig till (...)."*

*"Jag har ju administrativstöd, en ekonom och en person inom HR. Vi har också ett IT-stöd i stadsdelen, och de kan mejla om det är nånting (...)."*

Fortsättningsvis, kan detta kopplas till att nyckelfaktorer såsom organisatoriska resurser och system inom verksamheten är av vikt för att skapa organisatorisk kreativitet, på individ- och gruppnivå, för utvecklingen inom en verksamhet, menar Andriopoulos (2001, s. 834–838).

Tre av cheferna beskriver att de har annat stöd i form av arbetsledare/1:e socialsekreterare för medarbetarna, kommunikatör vid kontakt med media, bemaningsenhet för rekrytering av personal, medarbetare med vissa ansvarsområden samt utvecklingsenhet för frågor kring utveckling i verksamheten. Dock menar en av cheferna att det är svårt att sätta finger på hur denne kan nyttja enheten. Följande beskrivs med nedanstående citat:

*"(...) Jag har min arbetsledare/metodhandledare som är ett jättestöd, jag har även vissa medarbetare som har olika ansvarsområden där det finns en hel del stöd som är delegerat neråt (...)."*

*"(...) Jag har en kommunikatör, exempelvis om det skulle hända något, att en journalist kontaktar mig så kan jag kontakta kommunikatören, en utvecklingsledare och bemaningsenhet."*

*"(...) Och sedan så finns det en utvecklingsenhet, men den nyttjar jag nästan aldrig, vid något tillfälle har jag gjort det, men annars är det svårt att sätta fingret på hur vi egentligen kan nyttja den, utan där är en generell upplevelse att vi får mer jobb av de än vad man får hjälp, så där hukar man sig nästan istället."*

#### **5.2.3.2 Brister i organisatoriska resurser**

Cheferna beskriver att det de saknar avseende organisatoriska stödresurser är att de ovan nämnda stödfunktionerna behöver kompetens förstärkas och behöver bli bättre än vad det är idag. Hälften av cheferna beskriver exempelvis att stöd i form av informationsteknik (IT) saknas delvis eller helt, vilket är påtagligt. Två av cheferna menar även att det råder brister i fastighetsansvaret kring fastighetsfrågor i form av bland annat vaktmästeri samt att de saknar externhandledning i ledningsgruppen. Detta beskriver cheferna enligt nedan:

*"(...) Jag kan säga så här, att en del av det stödet som man har här skulle kunna vara bättre...så att det blir stöd istället för stör...för när det inte fungerar så blir det jättejobbigt och besvärligt (...)."*

*"Jag tycker väl snarare, att jag saknar ett bättre stöd i det vi har. Jag tycker att både HR och administrativa enheten båda behöver stärkas upp (...)."*

*"Jag tycker att IT-stödet är obefintligt (...) Det finns inga människor man kan vända sig till kring alla de konstiga systemen som kommer, nya uppgraderingar och allting. Det finns människor i förvaltningen som påstås*

*vara IT-människor, men när man frågar de, så tycker jag för det första att man inte får tag på de, och sen när man frågar så får man bara jättekonstiga svar (...) så faller saker mittemellan (...) Det tycker jag att man också får lösa på egen hand via kollegor. Det är väldigt påtagligt att man saker IT-stöd (...).”*

*”(...) Jag saknar handledning i min ledningsgrupp, externhandledning (...) Jag saknar även att någon tar hand om det här huset, det är nämligen så att man även blir vaktmästare när man blir enhetschef inom detta område (...).”*

Cheferna upplever att det som hindrar de att få rätt stöd i dess arbete är ovanstående, det vill säga att stödfunktionerna inte fungerar såsom de önskar, att stödfunktionerna saknar kompetens och intresse i att stödja cheferna, personalomsättning hos stödfunktionerna samt tid. Dessutom kan det enligt två chefer saknas tydlighet i processer samt organisatoriska resurser. Följande redogörs av nedanstående citat:

*”Det som hindrar, jag skulle säga, att det handlar om kompetens eller ointresse hos den personen som det inte fungerar med, nej det blir besvärligt, och nej det är inte bra.”*

*”(...) Jag tror att det är otydlighet i processerna, vem som gör vad (...) vem ska jag vända mig till? Alltså vem? Vem äger frågan? (...) att det finns en otydlighet i vart vänder man sig till i olika frågor.”*

*”(...) Det som hindrar, är personalomsättning och jag tänker resurs begränsningar, överhuvudtaget, finns det inte resurser och ekonomi så finns det inte möjligheten att hjälpa.”*

Det är därmed betydelsefullt med att lednings- och stödfunktioner har kunskap kring det som är väsentligt för cheferna. Detta för att cheferna enligt Cregård, Corin och Skagert (2017, s. 107-108) ska kunna stanna kvar i sin roll. Detta även för att de olika stödfunktionerna inom verksamheten, hjälper chefen att få verksamheten att fungera, menar Öquist (2008, s. 9–11, 14–15).

## 5.3 Ledarskapet

Sveriges chefsorganisation (2015) redogör för att ledarstilars betydelse minskar och det är istället av större vikt att ledaren har organisatoriska förutsättningar i utövandet av sitt ledarskap (Ledarna, 2015, s. 3, 7). Vidare, går det att finna mycket forskning och kunskap kring vad ledarskapet innebär och vikten av den, då ledarskap inte är något nytt fenomen. Det finns även mängder av tolkningar kring vilka personliga egenskaper och förmågor en ledare ska besitta för att utföra sitt ledarskap. Dessutom finns det en mängd med uppfattningar kring hur ledaren på bästa möjliga sätt utövar sitt ledarskap (Moqvist, 2005, s. 18–20; Thylefors, 2016, s. 79-81 & Yukl, 2012, s. 20-21).

Cheferna beskriver sitt ledarskap och dess sätt att leda genom personliga egenskaper. Sammanfattningsvis redogör cheferna för att de i sitt ledarskap är tydliga, värnar om sin personal, är bra på att sammanhangsmarkera, är tillgänglig och får medarbetarna att känna sig sedda, är engagerad, har förmåga att entusiasmera medarbetarna mot gemensamma mål, ger handlingsutrymme till medarbetarna, innehar klientfokus samt fokus på rättssäkerhet och utvecklingsarbete. Cheferna menar att de är kunnig inom sitt område, är envis, prestigelös, har

respekt för andra myndigheters uppdrag, är bra på att stötta och utveckla medarbetarna, bra på att finna drivkraft hos medarbetarna samt är positiv, verklighetsförankrad och ödmjuk. Nedanstående citat beskriver tre av chefernas sätt att se på sitt ledarskap och dennes sätt att leda:

*"Jag tänker så här, att ett bra ledarskap är medarbetarskap. Det är medarbetarnas engagemang som är måttet på verksamhetens kvalité, tycker jag och det innebär att man som chef då ska ge medarbetarna förutsättningar att känna engagemang (...)."*

*"Ja, för det första tänker jag att jag måste tycka att det är roligt att gå till jobbet, för det speglar av sig på mina medarbetare, såklart och i det ligger att jag måste känna ett engagemang för uppdraget (...)."*

*"Jag försöker att personalen ska känna samma som jag känner, att de känner förtroende och frihet, givetvis under ett vist vakande öga (...)."*

### 5.3.1 Ledarskapets inflytande

Cheferna redogör för att ledarskapet förändras över tid samt att det har blivit både enklare och svårare. Dock upplever tre av cheferna att ledarskapet kan ständigt utvecklas och förbättras. Ledarskapet har blivit enklare då man lär sig och utvecklas i sitt chefsuppdrag och i sin roll som ledare där man finner större verktygslåda att använda sig av i relation med medarbetare och i de situationer som kan uppstå i uppdraget. Dessutom upplever cheferna att ledarskapet och den egna personen är mer integrerat med varandra, där de har utvecklats i sina personliga egenskaper och är bland annat mer mognare, lugnare och tryggare. Ledarskapet har blivit svårare på det sättet att samhället förändras och blir alltmer komplext, att det är fler anställda man som chef behöver förhålla sig till i sitt uppdrag, att det växer fler datasystem som man behöver förhålla sig till, att kraven på chefer har ökat gällande exempelvis utvecklingssamtal med medarbetarna och i politiska beslut samt att man idag behöver vara mer på tårna avseende budget. Tre av ledarna beskriver förändring av ledarskapets utövande med citaten nedan:

*"Jag tycker att det blir enklare, ju mer man lär sig. För väldigt mycket lärande baseras ju på situationer som uppstår. Jag har nog aldrig utvecklat så mycket i mitt yrkesliv som jag gjort sen jag började jobba som enhetschef...för att det är hela tiden nya situationer som uppstår och när man är med om något tufft som händer så vet man hur man ska hantera det nästa gång. Även om man läst en del så är det en annan grej att göra det i praktiken. Så det ändras mer och mer och det är såklart att man blir tryggare i sin roll allt eftersom."*

*"Ja, det är klart att det har. När man är chef första dagen är inte samma sak som chef i många år. Man har blivit mognare, det blir väl enklare i och med att man blir tryggare i det man gör, och när man blir tryggare blir det också roligare."*

*"(...) I takt med att jag samlat på mig mer erfarenheter och lärt mig av mina misstag, så är mitt ledarskap och min person mer integrerat med varandra idag, och då är det också mycket lättare. Och det är spännande (...) Jag tycker också att jag utvecklas på det sättet (...)."*

En av cheferna menar även att det är betydelsefullt att arbete utifrån uppdragets handlingsutrymme, och beskriver följande:

*"(...) Jag brukar säga det till mina medarbetare, att det är ingen ide att lägga energi på det som vi inte kan påverka själva, utan vi måste lägga vår energi på det som är inom vårt handlingsutrymme (...)."*

Inom Göteborgs stads chefsförsörjning (hämtad 2017-10-01) framkommer fokus på att säkerställa ett gott ledarskap som bidrar med utveckling av verksamheten. Cheferna belyser att det som främjar respektive hindrar dess utövande av ledarskap är organisatoriska förutsättningar. Å ena sidan kan det som främjar bland annat vara att man har god kommunikation, samarbete och dialog med närmaste chef samtidigt som denne är tillgänglig och visar intresse, att det finns tillit och förtroende i de leden ovanför chefen, att man har goda kollegor och handledningsutrymme i sitt arbete, att man får vila upp sig på semestrar, god arbetsmiljö, rimlig arbetsbelastning, att det finns tydlig vision och gemensam förhållningssätt i verksamheten, att det är mindre flöde på personal samt att stödfunktioner som finns till för cheferna fungerar. Å andra sidan kan det som hindrar exempelvis vara tidsbrist, att det inte finns tillräckliga organisatoriska resurser för att utföra arbetet, för många anställda, att administrativa system ställer till det i chefsuppdraget, osynlig ledning, beslut som fattas i staden som hämmar verksamheten för personal och klienter, att stödfunktioner inte fungerar, långvariga rehabiliteringsprocesser för personal, onödiga möten samt personalomsättning bland närmaste chefer. Även chefsens personliga egenskaper kan hindra ledarskapets utövande. Följande beskrivs genom nedanstående citat från ledarna:

*"Jag upplever, i organisationen, det främjar att jag har goda kollegor och en bra närmaste chef, och det främjar också det här att man har ett handlingsutrymme och kan liksom få driva saker och utveckla saker (...). Det som hindrar, kanske handlar om tid (...) jag kan känna att jag inte har kläm på högre lednings värderingar och vad de gör, och det är liksom tycker jag kan vara ett hinder. Jag tycker det är osynlig ledning och jag kan känna att de inte vet vad vi egentligen håller på med. Jag är inte säker på att de har samma uppdrag såsom vi har i mitt uppdrag gällande min verksamhet."*

*"Det som främjar, är lyhördheten hos min närmaste chef. Och det som hämmar är beslut som Göteborgs stad fattar, som är långt ifrån verksamheten. Och det kan irritera mig, att man inför saker som varken gynnar personal eller brukare, personal lämnar då skeppet. Och det handlar om att man tänker på händer och inte människor (...)."*

*"Det som främjar, det är semestrar, att man får vila upp sig, att man är ledig, att det inte är för mycket att göra, att det inte är stressigt, att det är en god ton i ledningsgruppen, att man har en bra relation med sina medarbetare och fackliga representanter, såna saker främjar ju. Jag tror att jag och många andra upplever ibland att stödfunktionerna runtomkring inte riktigt motsvarar ens behov, jag tänker på HR och tänker även på ekonomerna, administratörerna och även chefer ovanför som ibland kan komma med idéer. Det är ett hinder när det är ryckigt och inte långsiktigt så att säga, och det är också ett hinder när man har stödfunktioner som inte stöttar en som chef när det blåser omkring (...)."*

Ovanstående kan kopplas till att, det enligt tidigare forskning, finns många chefer i den offentliga sektorn som saknar organisatoriska förutsättningar för att kunna utföra ett bra arbete. Organisatoriska förutsättningar såsom att bli lyssnad på, att få uppbackning och tillskriven kompetens från högre chefer samt politiker, att inneha administrativstöd, ett rimligt antal anställda, god samverkan med medarbetarna, att ha tydliga mål och uppdrag samt att inneha befogenheter tillsammans med chefens engagemang och viljestyrka till att verksamheten ska kunna utvecklas är viktiga organisatoriska resurser och en stor tillgång för att som chef kunna utföra sitt uppdrag (Härenstam & Östebo, 2013, s. 39-40, 65-72). Dessutom redogör Öquist (2010, s. 6, 9) för systemiskt tänkande, vilket innebär att se världen i termer av form, struktur, mönster och ordning som bidrar med att synfältet vidgas där svårigheter kan sättas i ett nytt ljus och nya lösningar kan infinna sig. Detta innebär att chefer kan utöva sitt ledarskap med goda organisatoriska förutsättningar där man utifrån sin handlingsutrymme handlar för verksamheten.

### 5.3.2 Tillit och krav i arbetet

Källerman (2016, s. 37–39) belyser att tydliga rollbeskrivningar och befogenheter integrerar de enskilda inom verksamheten för att på så vis kunna uppnå verksamhetens mål.

Fortsättningsvis, upplever cheferna att både närmaste chef och medarbetare har tillit och förtroende till de i chefsuppdraget och i rollen som ledare, vilket handlar om att hålla ut i sin roll och i sitt uppdrag genom tiden, både i svåra och enklare situationer som uppstår. Dock kan tilliten variera under perioder och att man ibland genom dialog behöver nämna för medarbetare att det finns vissa frågor som chefen inte fogar över. Fyra av ledarna redogör tilliten från medarbetarna och närmaste chef med nedanstående citat:

*"(...) Jag upplever att de flesta har en ganska hög tillit till mig...sen vet de om att mina möjligheter är begränsade och ungefär i vilka områden...och det pratar vi om. Sen är det självklart olika utifrån vilken person...det finns ju en generell brist gällande tillit till ledningen, men det man menar är ledningen ovanför mig, vilket är ganska vanlig och den behöver man jobba med."*

*"Från min chef så tycker jag att det känns påtagligt, som att det finns en tillit och från mina medarbetare också, men från och till naturligtvis så har det brustit och kanske hos vissa individer av olika anledningar."*

*"Jag upplever att min närmaste chef har stort förtroende för mig, och ja, mina medarbetare har också det, upplever jag...och sen finns det variationer, men huvuddelen har det iallafall."*

*"Min befintliga chef förmedlar att denne har stor tillit till mig, vi har en tätt och i min uppfattning, en bra dialog. Och när det gäller mina nuvarande medarbetare, jag upplever att jag både får ros och ris, och att de har förtroende för mig."*

Cheferna beskriver även att kraven som medarbetarna ställer utifrån dennes ansvarsområden är olika från person till person, vilket exempelvis kan vara att de önskar god fysisk- och psykosocial arbetsmiljö, att ha förståelse och insikt för vad medarbetarnas vardagliga arbete innebär, att inneha medarbetarfokus, att ta tag i konflikter och processer eller rutiner som inte fungerar, att vara en närvarande ledare samt att vara tydlig i sin roll och i sitt uppdrag. Cheferna upplever att medarbetarna även är pålästa kring dess rättigheter och skyldigheter i arbetet. Kraven från närmste chef kan bland annat vara att ledaren följer sitt uppdrag genom



att följa och styra verksamheten som denne har ansvar för, att ledaren även återkopplar till närmaste chef vid händelse som förekommer utöver det normala eller saker och ting som inte fungerar, att vara tydlig i sin ledarroll, att ledaren är delaktig och tar ansvar i ledningsgruppen inom verksamhetsområdet samt att hålla sig inom ramen avseende ekonomi. Kraven från närmaste chef och medarbetare upplevs genom nedanstående sätt:

*”Medarbetare är mycket medvetna idag om sina rättigheter, de är mer upplysta kring de och ställer helt enkelt högre krav idag, vilket är bra tycker jag för att en uthållig verksamhet måste bygga på att det fungerar i de olika delarna inom verksamheten (...). Min chef har krav såsom att man har en kvalitetssäkring (...) att det ska fungera, att anhöriga, personal, facket och ekonomen ska vara nöjd (...).”*

*”Min chef tycker att man ska vara tillgänglig, att jag ska sköta mitt uppdrag, att jag ska hålla mina pengar, att jag ska vara tydlig i min roll som chef, att visa att jag äger min fråga och säga nej till vissa frågor, att jag ska vara kunnig i min verksamhet, att jag ska vara självgående, att man håller sig frisk och ”fit” (...). Mina medarbetare kräver ungefär samma sak, jag tror att tillgänglighet är viktigt för de, att man ska ha kunskap om sin verksamhet och målgrupp, att man är tydlig med när man är tydlig (...) att de förstår den röda tråden i verksamheten och att vi har mål i verksamheten (...).”*

*”Alltså medarbetarna vill naturligtvis ha en närvarande chef och som liksom tar tag i och stöttar de i det som behövs. Det kan dyka upp svåra frågor ibland och då blir det till att stå bakom de i det, tänker jag och man då behöver såklart finnas där för dem (...).”*

*”Chefen tycker nog att jag dels ska följa mitt uppdrag, följa och styra verksamheten som jag har ansvar för (...). Och jag vet att chefen förväntar sig återkoppling om det händer något som är utöver det normala (...). Och jag vet också att chefen förväntar sig delaktighet och ansvar i ledningsgruppen, att vi inte är isolerade öar utan att vi har ett gemensamt ansvar. Mina medarbetare förväntar sig väldigt mycket, olika mycket som personer (...). Men jag tror att de förväntar sig att jag känner till deras vardag och deras verklighet, att jag har förståelse och insikt för vad deras vardagliga arbete innebär (...). De förväntar sig att jag driver deras fråga, att deras perspektiv och åsikter förs vidare, de förväntar sig att jag tar tag i problem, konflikter, tar tag i saker (...).”*

Vidare, kan detta kopplas till Göteborgs stad kompetenskriterier (se bilaga 1), där det framkommer att medarbetarna har möjlighet till att uttrycka sina förväntningar på både kollegor och chef. Detta utifrån att ledaren har förmågan att påverka andra genom att vara engagerad samt entusiasmera de anställda. Utifrån chefernas utsagor kan det utläsas att cheferna inom de människobehandlande verksamheterna upplever att de är medvetna om dess arbetsuppgifter, hur arbetsuppgifterna bör genomföras för att uppnå bästa möjliga resultat, vad de behöver kunna i sin ledarroll samt hur de bör vara för att kunna öka oddsen till ett framgångsrikt ledarskap i sitt arbete. Thylefors (2007, s. 247–252) menar att detta avser ledarskapshjulet, vilket är beroende av organisatorisk friktion gällande hur verksamheten är organiserad och vad arbetsuppgifterna består av, vilka organisatoriska resurser och

utvecklingsmöjligheter som finns att tillhandahålla samt hur man introduceras in i arbetet. Detta bidrar i sin tur med framgång i utövande av ledarskapet.

## 5.4 Chefsförsörjning

Cheferna poängterar att de har utvecklingssamtal en gång om året, där samtliga har nyttjat det varje år. De upplever att de största möjligheten till utveckling är att arbeta med sitt ledarskap, då de upplever att arbetet är utmanande och att de aldrig kan bli färdig som ledare. Sammantaget upplever cheferna att det inom staden finns utvecklingsmöjligheter i form av bland annat mentorsprogram, coaching i grupp, ledarforum, chefsdagar, utbildningar via Intraservice, program för chef för chefer, utbildningar kring arbetsmiljö och informationsteknik (IT), seminarier, utbildningar avseende verksamhetens målgrupp, coaching i konflikter samt ledningsgruppen där man erhåller utbyte av kunskap och arbetslivserfarenheter. Dock är det endast två av cheferna som menar att det inom verksamheten finns strategier för deras kompetensutveckling, men att de handlar om att prioritera det och att finna tid för det. En annan chef tycker att det finns gott om utvecklingsmöjligheter inom staden och menar på att det är den enskilda chefens ansvar att ta itu med det. Nämda upplevelser beskrivs nedan med citat från tre av ledarna:

*"(...) Alltså man blir aldrig färdig som ledare, det är ett jättespännande uppdrag, man får jobba mycket med sig själv och hur man uppfattas av andra. En del sorters ledarskap passar en bättre än någon annan och då får man jobba med det som passar en sämre och det är det största utvecklingsmöjligheten man har, att vara den bästa ledaren för verksamheten som behöver det och det får man förändra ledarskapet över tid och att man behöver anpassa sig efter medarbetarna (...)."*

*"Det finns ju enorma utvecklings möjligheter via staden kring frågor som rör både chefsuppdraget men också kring olika specifika frågor (...)."*

*"(...) Det har sett bra ut och det hänger på en själv, hur pass man är intresserad på att utveckla sig själv, ta på sig andra uppgifter, gå på utbildningar och så vidare, det där styr man jättemycket själv. Jag har svårt att se att man är ett offer för att en verksamhet inte ger en utbildning och såna saker (...) utvecklingsmöjligheter är inte bara att få gå på kurser och såna saker, utan det är också att ta på sig nya uppgifter, att ingå i arbetsgrupper, att vara med och vara kreativ, att själv ta initiativ till utveckling och olika saker (...)."*

Ovanstående kan kopplas till chefens tre roller inom Göteborgs stad (se bilaga 2) där det framkommer att chefer har som ansvar att delta och utveckla en lärande verksamhet. Till detta finns stadens chefsförsörjning bland annat i form av Center för ledarutveckling (CLU), utvecklingssamtal och ett antal program för att kunna utvecklas som chef, vilket även cheferna upplever att det finns. Detta kan på så vis bidra med organisatorisk kreativitet, på individ- och gruppnivå, för utvecklingen inom verksamheten, menar Andriopoulos (2001, s. 834–838). Chefsförsörjning i sin tur bidrar med kreativitet, stimulans och innovation hos cheferna. Cheferna deltar således till utveckling och presterar i sitt uppdrag. Vidare, upplever cheferna att de ständigt utvecklas i sin ledarroll och känner inte att de har några specifika kunskaper/färdigheter de behöver utveckla i sitt arbete som ledare. De påpekar att arbetet som ledare innebär att leda människor och där är förmågan att relatera till andra människor A och O, vilket behöver ständigt utvecklas. Tre av cheferna upplever även att de skulle behöva

regelbundet utveckla och inhämta nya kunskaper avseende rättspraxis gällande lagar och riktlinjer, samverkan, rutiner, fackliga delar samt nya beslut som fattas i staden och av politikerna.

#### 5.4.1 Betydelsefulla faktorer för framtida chefsförsörjning

En verksamhet ses som ett system, där det sker ständigt samspel mellan de olika delarna inom verksamheten såsom ledare, personal, budget, arbetsmiljö, uppdrag samt beslut fattat av politiker. De olika delarna påverkar och påverkas av varandra, vilket skapar komplexiteten inom verksamheten (Bakka, Fivelsdal & Lindkvist, 2014, s. 32–33; Forsberg & Wallmark, 2002, s. 28–30; Källerman, 2016, s. 37–39). Härenstam och Östebo (2013, s. 65–72) tydliggör att många chefer i den offentliga sektorn saknar organisatoriska förutsättningar för att kunna utföra ett bra arbete. Det är därmed väsentligt att vårda organisatoriska förutsättningar och de chefer som stannar kvar för att utveckla sig själv och sin verksamhet samtidigt som denne vill förbättra verksamheten. Vad det gäller vad chefer skulle behöva för att stanna i sin roll och verksamhet svarar fem av cheferna på följande sätt:

*”Jag behöver ju lite utmaningar såklart, jag behöver få alltså en ram och ändå få spela fritt inom ramen och ramen kan bestå av saker man får göra och kanske saker man inte får göra. Förtroende och förutsättningar behöver man, förutsättningar i form av tid och ekonomi. Jag behöver väl också en egen gate-keeper: alltså vad är nödvändigt och inte nödvändigt för att jag ska utföra mitt uppdrag, att jag har en chef som förstår vad som innebär att vara enhetschef. Sedan behöver jag bra medarbetare, som tror på det vi gör. Sedan behöver jag mycket glädje och skratt också.”*

*”(…) Att man har starkt stöd från HR, sen så tror jag att många chefer tycker att det är viktigt att man har bra ekonomi trots allt, så att man kan bedriva en verksamhet som man inte skäms över. Det behöver finnas tillräckliga resurser för att en verksamhet ska funka, det är viktigt. Och sen är det viktigt att man har kollegor som man kan prata med, som man delar bekymmer med, eftersom man som chef är ganska ensam. Och sen behöver man egentligen också ha en IT-verksamhet och vaktmästeri som funkar, så att man inte blir galen med alla uppdateringar som sker och kring fastighetsfrågor. Det är också viktigt att man känner en trygghet och lugn i det man gör som enhetschef, att det finns förutsättningar för arbetet. Jag tror att man måste tänka på att inte ha för många anställda och att ha förutsättningar i form av HR och budget, för att folk ska kunna orka och vara kvar (...).”*

*”(…) Att jag har bra personal, att jag har en budget som går att förhålla sig till, att jag har lokaler att bedriva verksamhet i, att jag har goda kollegor, att jag har rätt stöd och en bra chef. Så jag är mer än gärna kvar (...).”*

*”Dels att stödfunktionerna behöver bli bättre, sen skulle jag nog vilja utveckla vårt sätt att kompetensförsörja vår personal (...).”*

*”Jag tycker att rollen som ledare och chef är stimulerande. Om jag hade önskat så skulle det vara mindre omsättning på medarbetare. Det hade varit lite gynnsamt för verksamheten. Jag hade kanske också velat ha en schyst löneutveckling. Det är också viktigt (...). Att få mer tid att djupa jobba kring*

*vissa frågor som vi bara får hantera idag, för det är mycket som flyter (...). Jag hade önskat att jag kunde få mer tid med medarbetarna och arbetsledarna så att vi har en mer rättssäkerhet myndighetsutövning (...) det finns ju saker som behöver jobbas vidare med medarbetarna. För det handlar också om att utvecklas i jobbet och få känna ett yrkes stolthet och bli trygg i det man gör. Det vill jag gärna bidra till och jag önskar att vi hade haft mer tid för det.”*

Sammanfattningsvis, upplever cheferna att de behöver organisatoriska förutsättningar i form av tillräckliga ekonomiska ramar för att bedriva verksamheten utifrån de politikerna beslutar om, att prata om prioriteringar gällande vad det är som cheferna ska utföra i verksamheten och vad det är som de inte ska utföra samt även fatta beslut om vad det är cheferna inte ska göra. Cheferna upplever även att det är av vikt att de känner sig accepterade som chefer och erhåller mandat i sin roll, både från ledning och medarbetare, att de känner engagemang och gehör för det de utför i sitt uppdrag, att stödfunktioner fungerar utifrån ledarens behov och att det finns tillit och förtroende från ledning och medarbetare. Dessutom är det betydelsefullt med ett tydligt uppdrag, fokus på samverkan och en utveckling kring hur ledarna ska kompetensförsörja sin personal.

Fortsättningsvis, menar ledarna att det är även väsentligt med ovanstående förutsättningar för att fler ska kunna vara kvar i sin roll som ledare och chef samt för att kunna locka fler att bli det. De påpekar att organisatoriska förutsättningar är orsaken till att chefer väljer att lämna sitt uppdrag och rollen som ledare. De tycker att stadens chefsförsörjning bör ha fokus på ledarskapets utövande, att det förekommer rimligt antal anställda, att se över lönenivåerna för chefer, att skapa en gemensam introduktion för samtliga som är och ska bli chef inom staden, att det finns stöd från ledning, att stödfunktioner fungerar och utvecklas i och med samhället förändras, att ha fokus på arbetsbelastning och arbetsmiljö för chefer, att anordna roliga evenemang för ledarna, att skapa ett paket av inbokade utbildningar utifrån verksamheten man bedriver och som chefer bör gå på i sitt uppdrag, att ha ett tydligt uppdrag samt att det finns strategier för kompetensutvecklingsplan och möjligheter för utveckling. För att staden ska kunna lyckas med en sådan chefsförsörjning som cheferna upplever samt för att fler ska kunna vara kvar eller locka till att arbeta i rollen som ledare, påpekar cheferna att det är oerhört viktigt att man tar chefsenkäter på allvar samt att det finns de förutsättningar som nämnts ovan. Fyra av cheferna beskriver detta med nedanstående citat:

*”Nej, jag tänker inte så där direkt, att något stödjer eller hindrar, men man måste se till att nya chefer fixar jobbet liksom, man måste se till att ha nära dialog så att den nya chefen upplever att denne har den stöd den behöver och inom staden är det, är det bra att veta man har en introduktion under exempelvis 2 år, att det finns strategier för kompetensutvecklingen, att få lov att känna sig som ny som chef. Jag tycker att man ska få vara som ny chef inom två år, så som det är för medarbetarna (...).”*

*”Introduktionen, som sagt, att ha en plan för hur man tar emot folk och mer tydlighet i det liksom. Jag tror också att man behöver lägga fokus på arbetsmiljön och arbetstygden för enhetschefer, och kanske att fokusera på att anordna roliga evenemang för dem (...). Ja, jag tror att bara det att ha kanske (...) en utbildningsprogram, att man har ett paket av olika utbildningar/system/juridik utifrån den verksamheten man är i, som man förväntas att gå på när man börjar jobba, vilket man kanske kan bokas in i*

*under en tid (...). Det som hindrar chefsförsörjningen är ekonomin, vilket också kan främja chefsförsörjningen (...)."*

*"De behöver kunna ge oss rätt förutsättningar för att göra ett jobb, ibland kan jag tycka att prioriteringar är rätt galna så politiken behöver sätta ner foten och visa att vi behöver satsa på vissa saker (...)."*

*"(...) Utifrån staden är att man har fokus på chefsfrågan då det är viktigt för verksamheterna. Jag tror också att vi får möjlighet att jobba med utvecklingsarbetet, det behöver vara lite lugn och ro. Jag tänker också att man som chef behöver prioritera vilka frågor som är viktiga för verksamheten nu, som chef måste man äga sin verksamhet och faktiskt få säga nej till annat som ska göras samtidigt (...). Det är så värdefullt att skapa stabilitet i en verksamhet, har man inte rätt förutsättningar och villkor så går man ju och det är det som är den största utmaningen, så kan man få en chef att stanna lite till i verksamheten (...)."*

## **5.5 Sammanfattande resultat och analys**

I denna studie har tio enhetschefer som arbetar inom Göteborgs stads individ- och familjeomsorg intervjuats. Respondenterna har arbetslivserfarenhet av att vara chef från två år och upp till 25 år. Av de som deltagit i studien är fem utbildade till socionomer, medan resterande, innan de sadlat om sig till socionom, arbetat i en annan bransch. Cheferna har erhållit kunskap kring ledarskap genom utbildningar via universitetet samt inom Göteborgs stad.

Cheferna belyser följande upplevelser avseende organisatoriska förutsättningar samt planen för den framtida chefsförsörjning i utövande av ledarskapet. Upplevelserna har i denna studie samlats under de förvalda teman organisatoriska förutsättningar i form av introduktion, verksamhet och ansvarsområden och organisatoriska resurser, ledarskapet samt chefsförsörjning:

- *Introduktion* till nuvarande arbete som enhetschef upplevs obefintlig eller bristfällig, där cheferna på eget hand styrt över chefsuppdraget och ledarskapet. Introduktionen har varierat för samtliga beroende på vilken verksamhet de verkar i, vilket har innehållit bland annat avstämningssamtal, lära känna miljön, utbildning i olika datasystem samt att presenteras för ledning, ekonom och kollegor. Då introduktionen har varierat har cheferna även saknat introduktion i exempelvis regelsystem, värderingsfrågor, introduktion i olika datasystem samt tydlighet i rollen som chef och ledare. Cheferna har förväntats att uppfylla stadens kompetenskriterier och uppnå chefens tre olika roller inom staden.
- *Verksamhet och ansvarsområden* för samtliga enhetschefer innebär att utifrån den människobehandlande verksamheten denne bedriver, inneha verksamhet-, personal-, arbetsmiljö- och budgetansvar i sitt uppdrag samtidigt som de har ansvar gentemot invånarna inom staden. Arbetet som chef innebär även att leda och fördela arbetet genom att växla mellan ett strategiskt och operativt tänkande. Enhetscheferna har ansvar för 15 och upp till 38 medarbetare, vilka kan vara fysiskt placerade i samma lokal eller annan lokal inom staden. Cheferna upplever dessutom att de har stort handlingsutrymme i sitt uppdrag och i sin roll som ledare samt att de är fria att sköta

sina arbetsuppgifter hur de önskar. Dock utifrån lagar, ramar, strukturer och riktlinjer som styr verksamheten.

- *Organisatoriska resurser* som cheferna kan använda sig av är närmaste chef, ledningsgrupp en gång i veckan, mejl- och telefonkontakt vid behov och individuella möten med närmaste chef, ekonom, administrativt chefsstöd, personalavdelning (HR), informationsteknik (IT), 1:e socialsekreterare/arbetsledare, kommunikatör, utvecklingsenhet samt medarbetare med vissa ansvarsområden. Cheferna upplever att det förekommer en god kommunikation med närmaste chef, men att stödfunktioner såsom ekonom, administrativt chefsstöd, personalavdelning (HR) samt informationsteknik (IT) brister och behöver kompetens förstärkas. Det råder även brister i fastighetsansvaret kring fastighetsfrågor som exempelvis vaktmästeri.
- *Ledarskapet* beskriver ledarna med personliga egenskaper såsom att de är tydliga, värnar om sin personal, är bra på att sammanhangsmarkera, är tillgänglig och får medarbetarna att känna sig sedda. Cheferna menar att ledarskapet förändras över tid samt att det har blivit både enklare och svårare, då ledarskapet ständigt utvecklas och förbättras. Dock upplever cheferna att dess utövande av ledarskapet kan både främjas av organisatoriska förutsättningar såsom god kommunikation, att det finns tillit och förtroende i de leden ovanför chefen, att man har goda kollegor och handledningsutrymme i sitt arbete samt god arbetsmiljö respektive hindras av organisatoriska förutsättningar såsom tidsbrist, att finns tillräckliga organisatoriska resurser för att utföra arbetet, för många anställda, att administrativa system ställer till det i chefsuppdraget samt att stödfunktioner inte fungerar. Vidare, upplever cheferna att både närmaste chef och medarbetare har tillit och förtroende till de i chefsuppdraget och i rollen som ledare. Dessutom kan krav från medarbetare variera från person till person, medan krav från närmaste chef generellt avser att utföra sitt arbete, att ledaren är delaktig och tar ansvar i ledningsgruppen inom verksamhetsområde samt att hålla sig inom ramen avseende ekonomi.
- *Chefsförsörjningen* upplevs av cheferna innehålla utvecklingssamtal en gång om året samt att det inom staden finns en mängd utvecklingsmöjligheter såsom mentorsprogram, coaching i grupp, ledarforum, chefsdagar samt seminarier. Detta är den enskilda chefs ansvar att ta itu med genom att tillsätta tid till och prioritera utveckling. Dock är det endast två chefer som menar på att verksamheten har strategier för deras kompetensutveckling. Vidare, upplever cheferna att de ständigt utvecklas i sin ledarroll och känner inte att de har några specifika kunskaper/färdigheter de behöver utveckla i sitt arbete som ledare. Fortsättningsvis påpekar ledarna att organisatoriska förutsättningar är orsaken till att chefer väljer att lämna sitt uppdrag och rollen som ledare. De tycker att stadens chefsförsörjning bör bland annat ha fokus på ledarskapets utövande, att det förekommer rimligt antal anställda, att se över lönenivåerna för chefer, att skapa en gemensam introduktion för samtliga som är och ska bli chef inom staden, att det finns stöd från ledning, att stödfunktioner fungerar och utvecklas i och med samhället förändras, att ha fokus på arbetsbelastning och arbetsmiljö för chefer samt att det finns strategier för kompetensutvecklingsplan.

Sammanfattningsvis, befinner sig respondenterna i ett komplext läge, då de deras arbete är stimulerande samtidigt som det är krävande i de människobehandlande verksamheterna. Verksamheten är ett system som tillsammans med subsystemen såsom medarbetarna, stadens politiker, budget och invånare försöker att fortlöpa. För att verksamheten ska kunna fortlöpa

bör verksamheten efterfölja både dolda respektive öppna regler samt normer som finns och samtidigt uppfylla inre- och yttre krav, vilka kan komma ifrån de andra subsystemen som exempelvis verksamhet, personal, arbetsmiljö och budget. De olika parametrarna och systemen skapar tillsammans förutsättningar för chefen och styr dennes vardag. Cheferna i sin tur bidrar till att genom den ledande rollen se till att delar i verksamhetens system fortsätter att fortlöpa. Chefen bör på så vis, enligt ovanstående sammanfattning, ha organisatoriska förutsättningar för att kunna utföra sitt uppdrag samt för att kunna stanna kvar sin roll som ledare. Organisatoriska förutsättningar bidrar även med möjligheter till att kunna utföra ett gott arbete inom verksamheten och framgång i utövande av ledarskapet. Cheferna upplever därmed att stadens plan gällande chefsförsörjning bör ha mer fokus på de organisatoriska förutsättningarna för chefsuppdraget och ledarskapets utövande i de människobehandlande verksamheterna de verkar i.

## 6. Avslutande diskussion

Föreliggande studie har utgått ifrån teman i form av respondenternas bakgrund och upplevelser kring introduktion, verksamhet och ansvarsområden, organisatoriska resurser, ledarskapet samt chefsförsörjning. Detta i syfte att ta reda på och skapa större kunskap om upplevelser kring utövande av ledarskapet inom människobehandlande verksamheter inom Göteborgs stad och därmed belysa vilka faktorer som är betydelsefullt för planen för den framtida chefsförsörjning. För att kunna besvara studiens syfte har följande frågeställningar formulerats:

- *Hur upplever cheferna verksamhetens organisatoriska förutsättningar för att utöva ledarskapet inom individ- och familjeomsorg?*

Cheferna upplever att de har inom sitt arbete inte erhållit någon planerad introduktion till chefsuppdraget eller i rollen som ledare. De upplever att de har stort handlingsutrymme i sitt uppdrag och tillit från medarbete och närmaste chef att i arbetet leda och fördela arbetet samt bedriva verksamheten. Detta utifrån att inneha verksamhet-, personal-, arbetsmiljö- och budgetansvar. För att kunna utföra sitt arbete har cheferna organisatoriska resurser och stödfunktioner att använda. Dock brister vissa stödfunktioner, vilka behöver kompetens förstärkas och utvecklas i takt med förändringar i samhället. Vidare, förväntas ledarna att uppfylla stadens kompetenskriterier och uppnå chefsens tre olika roller inom staden. De förväntas också uppfylla medarbetarnas och närmaste chefsens krav. De menar att ledarskapet förändras över tid där det förbättras och utvecklas, vilket visar att cheferna har stort engagemang till att bedriva en god verksamhet med entusiasmerade medarbetare. Ledarna behöver, till utövande av ledarskapet, nödvändiga organisatoriska förutsättningar, vilket de upplever att de saknar eller brister för att göra ett bra chefsjobb och uppnå ett hållbart ledarskap. Detta för att även stanna kvar i chefsuppdraget och i rollen som ledare.

- *Hur upplever cheferna planen för den framtida chefsförsörjning inom individ- och familjeomsorg i utövandet av ledarskapet?*

Cheferna upplever att det inom staden finns en mängd med utvecklingsmöjligheter till att utvecklas och förbättras samtidigt som det inom verksamheten brister avseende strategier för kompetensutveckling hos ledarna. Cheferna behöver även prioritera och tillsätta tid till utveckling. Chefsförsörjningen inom staden bör på så vis, i framtiden, ha fokus på viktiga organisatoriska förutsättningar inom människobehandlande verksamheter för chefsers uppdrag och utövande av ledarskapet, menar ledarna. Detta då rimliga förutsättningar i verksamheten är en bidragande framgångsfaktor till verksamhetens utveckling och fungerande ledarskap.

Jag har i denna studie erhållit personliga råd från respondenterna till de som är chefer och de som funderar på att bli chefer. De har påpekat att chefsarbetet och ledarrollen i de verksamheter de befinner sig är roligt, utmanande och spännande. De anser att chefer har ett specifikt ansvar för verksamheten och de anställda som verkar i den. Både anställda och verksamhet ställer krav på chefen samtidigt som man som chef behöver ställa krav på verksamheten uppåt, nedåt och till sina närmaste kollegor. Chefsuppdraget och ledarrollen kräver därför att förutsättningar finns inom verksamheten. Därmed menar cheferna att det är väsentligt att fundera över förväntningar som finns på chefs- och ledarrollen samt att inneha begriplighet över uppdraget. Detta för att på så vis kunna utläsa vad som krävs för att utföra uppdraget, vilka prioriteringar man kan behöva att genomföra samt hur man kommer att introduceras in i verksamheten och arbetet. De tycker att man aldrig blir färdiglärdd i ledarrollen och därmed bör fortlöpande arbeta med egen utveckling.

I denna studie har intervjupersonerna svarat på frågeguiden med liknande respons, vilket har fått mig att reagera och reflektera kring hur det blivit på följande sätt. Studien har utgått från att fånga in enskilda enhetscheferns upplevelser, där de med egna beskrivningar redogjort för detta. Varje enhetschef har då svarat på frågeguiden med sitt sätt och utifrån den egna personligheten. Det framkommer att informanterna har haft olika arbetslivserfarenheter kring chefsuppdraget och ledarskapets utövande i förhållande till organisatoriska förutsättningar och chefsförsörjningen inom Göteborgs stad. Jag tänker att svaren har varit likartade då respondenterna svarat på de sätt de tror att jag velat höra, det vill säga, att deras svar inte varit fritt och har anpassats till mig och min roll. Det kan vara att svaren varit likartade, då enhetscheferna inte velat ifrågasätta deras arbetsgivare, Göteborgs stad. En annan orsak kan vara att enhetscheferna arbetar med samma förutsättningar gällande introduktion, verksamhet och ansvarsområden, organisatoriska resurser och chefsförsörjning. Detta i sin tur påverkar hur deras ledarskap utövas. Min upplevelse har varit att respondenterna i sina svar har varit frispråkiga gällande egna åsikter och värderingar.

Vidare, har det under studiens gång framkommit att två av de enhetschefer som deltagit i studien har valt att lämna sitt chefsuppdrag och rollen som ledare. Jag tänker att det finns olika anledningar till att välja att sluta som chef och ledare. Det kan handla om att man väljer att ta eget initiativ, att man blir varslad eller omplacerad. Det kan även innebära att man söker sig till nytt arbete för att möta nya utmaningar och nya arbetsuppgifter samtidigt som man finner en möjlighet till vidareutveckling. Att välja att lämna chefsuppdraget och ledarrollen kan dessutom bero på organisatoriska förklaringar, där cheferna upplever missnöje och frustration i de förutsättningar som det finns i verksamheten till att kunna agera som chef och ledare. Cheferna kan hamna i olika verksamheter när de slutar samtidigt som det inte innebär att cheferna blir mer nöjda i sitt nya uppdrag. Jag tror även att verksamheter under de senaste åren plattats till där uppgifter som tidigare hanterats av olika avdelningar inom en verksamhet är i dagsläget en del av chefsuppdraget och ingår i ledarrollen. De olika avdelningarna tänker jag, idag har en mer strategisk roll än operativ roll till enhetscheferna. Detta anser jag är å ena sidan en positiv utveckling, då enhetschefer känner bäst till sin verksamhet och vilka medarbetare som passar till verksamheten för att på så vis fatta beslut kring exempelvis rekrytering, habilitering och lönesättning inom chefsuppdraget. Å andra sidan kan denna utveckling vara negativ, då organisatoriska stödfunktioner och resurser för chefs- och ledarrollen kan brista eller helt försvinna. Fortsättningsvis, anser jag att det är betydelsefullt att skapa strategier och insatser på strategisk nivå i kommuner för chefers organisatoriska förutsättningar för ledarskapet. Förhoppningsvis kan denna studie ge kunskap och insikt i chefers förutsättningar för ledarskapet. Detta för att på så vis skapa en god chefsförsörjning så att chefer väljer att stanna kvar i sitt chefsuppdrag och i sin ledarroll, vilket i sin tur kan



utveckla och förbättra verksamheten ledaren bedriver både för medarbetare och stadens invånare.

## **6.1. Förslag på vidare forskning**

Jag anser att det är en komplex arbetssituation i att ta sig an ett chefsuppdrag samtidigt som man bör leda medarbetare, och området kring organisatoriska förutsättningar och chefsförsörjning i utövande av ledarskapet behöver därmed forskas ytterligare. Förslag på vidare forskning skulle även kunna vara att studera kring hur man kan förbättra chefers organisatoriska förutsättningar i utövande av ledarskapet samt hur chefernas upplever deras psykosociala arbetsmiljö i de organisatoriska förutsättningarna och chefsförsörjning de verkar i. Slutligen kan det även behövas liknande studier som denna i andra befattningar och inom andra yrkesprofessioner än det som denna studie har haft fokus på.

# Referenslista

Ainalem, I., Ainalem, I., Lindström, B. & Garsén, J. (2012). *Tänk om: systemiskt tänkande för moderna organisationer*. Lund: Studentlitteratur.

Ahrne, G. & Svensson, P. (2015). *Handbok i kvalitativa metoder*. Stockholm: Liber.

Andriopoulos, C (2001). Determinants of organizational creativity: a literature review. *Management Decision*, 39 (10), (s. 834-841).

Bakka, J.F. & Fivelsdal, E. (2014). *Organisationsteori: struktur, kultur, processer*. Malmö: Liber.

Björk, L. (2013). *Contextualizing managerial work in local government organizations*. Hämtad 2017-11-01 från:  
[https://gupea.ub.gu.se/bitstream/2077/34265/1/gupea\\_2077\\_34265\\_1.pdf](https://gupea.ub.gu.se/bitstream/2077/34265/1/gupea_2077_34265_1.pdf)

Bryman, Alan (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber.

Coloma, J, Gibson, C & Packard, T (2012). Participant outcomes of a leadership development initiative in eight human service organizations. *Administration in social work*, 36 (1), (s. 4-22).

Cregård, A, Corin, L & Skagert, K (2017). Voluntary turnover among public sector managers: A review. *Scandinavian journal of public administration*, 21(2) (s. 89-114).

Dellgren, P & Höjer, S. (2015). Forskning om människobehandlande organisationer. I: Johansson, S., Dellgran, P. & Höjer, S. (red.) (2015). *Människobehandlande organisationer: villkor för ledning, styrning och professionellt välfärdsarbete*. (s. 66–79) Stockholm: Natur och kultur.

Dellve, L, Andreasson, J & Jutengren, G (2013). Hur kan stödresurser understödja hållbart ledarskap bland chefer i vården. *Socialmedicinsk tidskrift*, 6/2013, (s. 866-877).

Forsberg, G & Wallmark, J (2002). Teoretiska grunder. I Forsberg, G & Wallmark, J. *Nätverksboken – om mötets möjligheter*. (s. 27-51). Malmö: Liber AB.

Groglopo, A (2017). *Intervjuer – master metod*. Göteborg: Göteborgs universitet.

Göteborgs posten (2017-04-17). *579 nya chefsrekryteringar i Göteborgs stad förra året*. Hämtad 2017-09-01 från: <http://www.gp.se/nyheter/g%C3%B6teborg/579-nya-chefsrekryteringar-i-g%C3%B6teborgs-stad-f%C3%B6rra-%C3%A5ret-1.4235638>

Göteborgs stad. *Chefsförsörjning*. Hämtad 2017-10-01:  
[https://intranat.goteborg.se/wps/myportal/int/helastaden/intranat-medarbetarutveckling/Startsida/Bli-chef!/ut/p/z1/nYwxCgIxEEEXP4gnmZ4y7WmYQhixKWGFRp5FUsqCrhXh-tdMmBF\\_34b1PRgeyKT\\_Hc36Mtylf3vtozal1Pip77tAEIPRek6QOG8e0LwnYtmQ1PQv6pbiAtFIgShrWURcMdXU9fgiQHcsc0MT\\_9N9PdX1BsPL9\\_Tp8mL0AcKt9Ow!!/dz/d5/L2dBISEvZ0FBIS9nQSEh/](https://intranat.goteborg.se/wps/myportal/int/helastaden/intranat-medarbetarutveckling/Startsida/Bli-chef!/ut/p/z1/nYwxCgIxEEEXP4gnmZ4y7WmYQhixKWGFRp5FUsqCrhXh-tdMmBF_34b1PRgeyKT_Hc36Mtylf3vtozal1Pip77tAEIPRek6QOG8e0LwnYtmQ1PQv6pbiAtFIgShrWURcMdXU9fgiQHcsc0MT_9N9PdX1BsPL9_Tp8mL0AcKt9Ow!!/dz/d5/L2dBISEvZ0FBIS9nQSEh/)

- Stadskansliet (2003-03-12). *Kompetenskriterier för chefer i Göteborgs stad*. Hämtad 2017-10-01, från:  
<http://www.kvalitet.goteborg.se/processer/PA%20Publik/GöteborgsDokument/Chefsförsörjning/Kompetenskriterier%20chefer.pdf>
- Härenstam, A och Östebo, A (2013). *Så skapas goda jobb och en väl fungerande verksamhet i offentlig sektor: en presentation av Chefios-projektet*. Göteborg: Göteborgs universitet.
- Höjer, S. (red.) (2015). *Människobehandlande organisationer: villkor för ledning, styrning och professionellt välfärdsarbete*. (s. 21–40) Stockholm: Natur och kultur.
- Jacobsen, D.I. & Thorsvik, J. (2013). *Hur moderna organisationer fungerar*. Johanneshov: MTM.
- Johansson, S, Dellgren, P & Höjer, S. (2015). Inledning. I: Johansson, S., Dellgran, P. & Höjer, S. (red.) (2015). *Människobehandlande organisationer: villkor för ledning, styrning och professionellt välfärdsarbete*. (s. 21-40) Stockholm: Natur och kultur.
- Kvale, S. (2006). Dominance through interviews and dialogues. *Qualitative Inquiry* 12(3), 480-500.
- Kinjerski, V & Skrypnek, B.J (2006). Creating organizational conditions that foster employee spirit at work. *Leadership and organization development journal*, 27 (4), (s. 280–295).
- Källerman, H. (2016). *Uppdrag mellanchefer: om chefers vardag och effektivt ledarskap*. Stockholm: Liber.
- Larsson, G., Lundin, J. & Zander, A. (2017). *Ledarskapsmodellen: konsten att matcha individuella och organisatoriska förutsättningar*. Lund: Studentlitteratur
- Ledarna (2015). *Att vara chef: kartläggning av chefers utmaningar och arbetssituation i Sverige 2015*. Sveriges chefsorganisation. Hämtad 2017-10-09, från:  
<https://www.ledarna.se/globalassets/dokument/att-vara-chef.pdf>
- Lindmark, A. & Önnevik, T. (2011). *Human resource management: organisationens hjärta*. Lund: Studentlitteratur.
- Moqvist, L (2005). *Ledarskap i vardagsarbetet: en studie av högre chefer i statsförvaltningen*. Linköping: Linköpings universitet.
- Payne, Malcolm (2008). *Modern Social Work Theory*. USA: Palgrave
- Stefanovic, N. (2007). One-dimensional and two-dimensional leadership styles. *International quality conference*, Kragujevac (08).
- Szücs, S & Bäck Andersson, M. (2015). Ledarskap inom människobehandlande organisationer. I: Johansson, S., Dellgran, P. & Höjer, S. (red.) (2015). *Människobehandlande organisationer: villkor för ledning, styrning och professionellt välfärdsarbete*. (s. 231–251) Stockholm: Natur & kultur.

- Thurén, T (2007). *Vetenskapsteori för nybörjare*. Stockholm: Liber
- Thylefors, I. (2016). *Chef- och ledarskap inom välfärdssektorn*. Stockholm: Natur och kultur
- Thylefors, I. (2007). *Ledarskap i human service-organisationer*. Stockholm: Natur och kultur.
- Tursunovic, M (2002) Fokusgruppsintervjuer i teori och praktik i *Sociologisk forskning*, nr 1.
- Vetenskapsrådet (2011). *God forskningssed* ( Vetenskapsrådets skriftserie 2011:1). Hämtad 2017-09-01, från <https://publikationer.vr.se/produkt/god-forskningssed/>
- Yukl, G. (2012). *Ledarskap i organisationer*. Harlow: Prentice Hall.
- Öquist, Oscar (2008). *Systemteori i praktiken, konsten att lösa problem och nå resultat*. Stockholm: Gothia Förlag.
- Öquist, O. (2010). *Framgångsrikt ledarskap med systemteori: mönster, sammanhang och nya möjligheter*. Stockholm: Gothia.

# Bilagor

## 1. Kompetenskriterier för ledare i Göteborgs Stad (2003-03-12, Stadskansliet)

Göteborgs Stad behöver bra ledare med dokumenterad förmåga att framgångsrikt leda och utveckla verksamhet och personal. Stadens ledare är nyckelpersoner i arbetet med att förnya och utveckla verksamheten och förbättra resultaten till gagn för Göteborgs stads invånare. Göteborgs Stad måste tidigt upptäcka de medarbetare som har goda förutsättningar att bli bra ledare och ge dem den utveckling, de utmaningar och den stimulans som krävs för att bli bra ledare.

Göteborgs Stad skall rekrytera ledare baserat på de gemensamma kompetenskriterierna samt noggrant utformade arbets- och kravspecifikationer.

Göteborgs Stad ser intern rekrytering som ett förstahandsalternativ och vill öka den interna rörligheten bland chefer.

Göteborgs Stad eftersträvar en jämn fördelning mellan män och kvinnor på alla nivåer.

Göteborgs Stad eftersträvar att sammansättningen av ledare speglar vårt mångkulturella samhälle.

Göteborgs Stads ledare arbetar efter SIQ 13 grundläggande värderingar. För ledarskapet innebär detta

### Engagerat ledarskap

För att skapa en kultur som sätter kunden i främsta rummet krävs ett personligt, aktivt och synligt engagemang från varje ledare. Ledarskapets viktigaste uppgifter är att ange riktningen för verksamheten och skapa förutsättningar för medarbetarna samt att i dialog med dem definiera och följa upp målen.

Göteborgs Stads ledare vill vara ledare.

Göteborgs Stads kompetenskriterier används vid utveckling och belöning av ledare

Göteborgs Stads kompetenskriterier för det goda ledarskapet definieras på följande sidor.

### Påverka andra

Ledaren är en tydlig och god kommunikatör, som har förmågan att snabbt kunna göra sig hörd och få gehör för sina tankar och idéer. Ledaren kan genom övertygande argument och genom att tillföra entusiasm och energi uppmuntra såväl till goda prestationer, som till teamkänsla och ökad motivation.

Det betyder att Du som ledare:

- Är engagerad i de frågor Du ansvarar för
- Är tydlig i vad Du vill och vad Du har förväntningar
- Tillför entusiasm, energi och lust i arbetet
- Kan skapa delaktighet och samsyn kring verksamheten
- Påverkar såväl diskussioners inriktning som andra personers motivation
- Kan fånga och hålla kvar andras uppmärksamhet
- Vill få medarbetarna att växa

För verksamheten betyder det:

Då arbetsgruppen präglas av en tydlighet av vad ledaren vill, skapas självständighet och arbetsglädje hos medarbetarna. Diskussioner i arbetsgruppen kännetecknas av öppenhet och engagemang.

Medarbetarna vet vad som förväntas av dem och de uttrycker själva sina förväntningar på både kollegor och chef.

Goda prestationer uppmuntras, alla medarbetare vet att de är viktiga och kunskapen är stor i gruppen om hela verksamheten.

Medarbetarna arbetar självständigt och kan snabbt tillgodose kundernas önskemål

### **Lyhördhet**

Ledaren har förmåga att vara lyhörd och smidig i umgänget med andra, visar respekt, hänsyn och omtanke. Ledaren tycker om att arbeta med andra och har förmåga att skapa teamkänsla.

Det betyder att Du som ledare:

- Talar med, lyssnar på och ser medarbetarna på alla nivåer
- Har förmåga att se kundernas och medarbetarnas olika behov
- Är lyhörd för idéer från medarbetarna
- Tillåter misslyckanden
- Ger både beröm och kritik
- Skapar forum där diskussioner kan föras
- Inser betydelsen av sammanhållning i arbetsgruppen
- Visar förtroende för dina medarbetare och litar på deras kompetens

För verksamheten betyder det att:

Arbetsgruppen arbetar med glädje och präglas av öppenhet. Medarbetarna är lyhörda för varandras idéer och synpunkter och man delar med sig av gjorda erfarenheter. Medarbetarna lyssnar på varandra, välkomnar varandras bidrag och respekterar varandras åsikter och värderingar.

I arbetsgruppen ger alla både beröm och kritik, som präglas av respekt och omtanke. Medarbetarna vet att de är viktiga och de tycker att det är roligt att arbeta och de känner att deras goda prestationer uppmuntras. Det är tillåtet att misslyckas.

Arbetsklimatet är gott och den psykosociala arbetsmiljön upplevs av medarbetarna som god.

Kunderna upplever att det är en verksamhet som är lätt att få kontakt med.

### **Social säkerhet**

Ledaren är lätt att få kontakt med. Hon/han känner sig komfortabel i mötet med nya människor och kan agera övertygande, tillitsfullt och oberoende i såväl informella -, som i formella situationer och utsatta lägen.

Det betyder att Du som ledare:

- Har en realistiskt tro på din egen förmåga

- Är medveten om Dina styrkor och svagheter
- Visar mod i svåra situationer
- Tar snabbt itu med konflikter eller opposition
- Står för det Du sagt och vågar säga ifrån

För verksamheten betyder det att:

Medarbetarna är trygga och får snabbt svar på det de behöver. Arbetsgruppens konflikter blir snabbt lösta. Medarbetarna är aktiva och vågar lite på sin förmåga. Medarbetarna vänder sig till chefen då de upplever konflikter.

Arbetsorganisationen är tydlig och möjliggör självständighet för att kunna ge kunderna så god service som möjligt.

### **Förändringsorientering**

Ledaren har förmåga att se möjligheter till förändringar. Ledaren kommer med förändringsförslag som för situationen framåt.

Det betyder att Du som ledare:

- Drivs av en vilja att se möjligheter till förbättringar, både för den egna verksamheten och för kunderna.
- Är öppen för att pröva såväl gränser, som tankesätt och traditioner i syfte att genomföra nödvändiga förändringar
- Ger förslag till förändringar i verksamheten
- Har förmåga att snabbt kunna anpassa dig till nya eller förändrade krav och förutsättningar
- Har hög tolerans mot osäkerhet
- Ständigt utvecklar det egna ledarskapet
- Vill lära nytt

För verksamheten betyder det att:

Verksamheten bedriver kontinuerligt förnyelsearbete i syfte att förbättra innehåll, resultat och konkurrenskraft. Verksamheten ligger i framkant i användande av nya metoder och arbetssätt.

Kompetensutveckling är en pågående process för alla medarbetare.

Det är lätt för medarbetare från andra kulturer att arbeta i verksamheten.

Kunderna tycker att tjänsterna anpassas efter deras skiftande behov.

### **Mål- och resultatorientering**

Ledaren har förmåga att ta fram planer och mål, både på kort och på lång sikt. I målen finns angivna åtgärder för hur de skall nås och hur resultaten skall följas upp. Ledaren är kvalitetsmedveten. Genom att fatta beslut av hög kvalitet, vara drivande och åstadkomma resultat, ser ledaren till att målen uppnås.

Det betyder att Du som ledare:

- Drivs av en vilja att arbeta målinriktat och åstadkomma resultat

- Sätter upp tydliga mål för Din verksamhet
- Kommuniserar målen till Dina medarbetare
- Anger för Dina medarbetare hur de deltar i måluppfyllelsen
- Delegerar tydligt till medarbetarna
- Håller tidplaner och slutför Dina åtaganden
- Följer upp resultaten

För verksamheten betyder det att:

Målen för verksamheten är väl kända av medarbetarna och resultaten i verksamheten utvecklas kontinuerligt. Det finns årsplaner för verksamheten och individuella utvecklingsplaner för medarbetarna. Projekt har tidsplaner som följs.

I verksamheten används systematiskt instrument för att utvärdera kvaliteten.

Verksamhetens kunder vet vilken tjänst de kan vänta sig och är nöjda med den tjänst de får.

### **Analytisk förmåga**

Ledaren har förmåga att bryta ned problem i sina beståndsdelar och skiljer mellan huvudsak och bisak. Ledaren kan identifiera och analysera problemets kärna eller det väsentliga och dra de rätta slutsatserna med utgångspunkt från tillgänglig information.

Det betyder att Du som ledare:

- Summerar och sammanfattar information
- Ser flera infallsvinklar på problem
- Kan koppla ihop verksamhet och ekonomi
- Har förståelse för samband
- Ser konsekvenser av fattade beslut
- Tar fram heltäckande beslutsunderlag
- Kan analysera varför utvecklingen blev som den blev

För verksamheten betyder det:

Det finns goda verksamhetsbeskrivningar och medarbetarna vet att ledaren förstår det som är viktigt i verksamheten.

Verksamheten håller sin budget och anpassningar sker så snart avvikelser befaras.

Kunderna vet vad de kan vänta sig av verksamheten.

### **Helhetssyn**

Ledaren har en god överblick och ett starkt allmänintresse. Ledaren har förmågan att få grepp om en frågas komplexitet, eller det väsentliga i en situation, genom att ta hänsyn till olika informationskällor och skilda perspektiv. Ledaren kan sätta in den egna verksamhetens betydelse i ett större sammanhang.

Det betyder att Du som ledare:

- Har både en god överblick och ett starkt allmänintresse
- Förstår samhällsförändringars betydelse för den egna verksamheten
- Har förmåga att tränga in i problem genom att kunna växla mellan olika perspektiv; helhet och delar, framtid – nutid, egen enhet - Göteborgs stad – omgivning.



- Förstår Din roll i en politiskt styrd organisation
- Arbetar i samklang med resten av organisationen
- Håller Dig informerad i olika samhällsfrågor eller frågor som är aktuella för Din verksamhet.

För verksamheten betyder det att:

Verksamheten har mycket samarbete med andra verksamheter och medarbetarna

De politiska besluten påverkar direkt det som sker. Årsplaner görs i ett Göteborgsperspektiv och anpassas efter samarbete med andra verksamheter. Verksamheten har också mera långsiktiga planer.

Samverkan med de fackliga organisationerna är en tillgång.

Samhällsförändringar som berör verksamheten får snabbt genomslag.

## 2. Chefens tre roller i Göteborgs stad (hämtad 2017-10-01)

Som *ledare* är vi förebilder och föredömen. Vårt ledarskap präglas av att möta medarbetarna med respekt, lyhördhet och intresse. Vi inspirerar till lärande, utveckling och förändring samt låter medarbetarna ta ansvar efter sin kunskap och kompetens. Vi är skickliga på att kommunicera och att utveckla arbetsorganisationen samt att ge medarbetarna en bra återkoppling i verksamheten.

Som *verksamhetsföreträdare* tar vi ansvar för att utveckla verksamheten mot uppställda mål. I vår roll ingår att ansvara för att vi och våra medarbetare kan företräda såväl den egna organisationen som hela Göteborg Stad. Vi har hög kompetens och god kunskap om verksamheten. Vi sätter in den egna verksamhetens betydelse i ett större sammanhang och fattar beslut baserade på analys av orsakssamband. Vi har ansvar för att prioritera, hantera problem samt för att fatta beslut, verkställa och följa upp dessa.

Som *arbetsgivarföreträdare* representerar vi Göteborg Stad i förhållande till medarbetarna.

Vi har:

- god kunskap om aktuella lagar, avtal, policyer och andra styrdokument
- ansvar för att ge våra medarbetare lika rättigheter och möjligheter i arbetet samt för att informera dem om deras skyldigheter
- ansvar för att samverka med andra arbetsgivarföreträdare samt med de fackliga organisationerna och deras företrädare.

Chefer och ledare i Göteborgs Stad ska omvandla politiskt fastställda mål och styrande dokument till effektiv verksamhet genom att

- arbeta genom andra, det vill säga att på ett positivt sätt ta tillvara och utveckla medarbetarnas kompetens och arbetsvilja samt göra dem delaktiga och medansvariga i verksamheten
- tillsammans med medarbetarna strukturera arbetet på ett bra sätt och skapa goda arbetsförutsättningar
- driva ett kvalitetsarbete i syfte att förbättra verksamhetens innehåll, resultat och konkurrenskraft
- vara öppna och lyhörda för förändringar och aktivt ta tillvara de möjligheter utveckling ger
- utveckla en positiv samverkan och skapa goda relationer
- vara tydliga och konsekventa i ledningsarbetet
- kontinuerligt utveckla chefs- och ledarskapet med utgångspunkt i stadens kompetenskriterier för chefer
- delta aktivt i det systematiska kompetensförsörjningsarbetet avseende medarbetare och chefer
- utveckla en lärande organisation och en bra arbetsmiljö.

Som stöd finns gemensamma processer för kompetens- och chefsförsörjning.

### 3. Informationsbrev

Hej,

Jag heter Zerian Kader och jag studerar mastersprogrammet i socialt arbete på Göteborgs universitet där jag skriver min masteruppsats (D-nivå).

I rollen som chef tillfrågas du att delta i en intervjustudie gällande utövande av ledarskap inom människobehandlande verksamheter i Göteborgs stad. Detta med syfte att förstå hur de organisatoriska förutsättningarna samt planen för den framtida chefsförsörjning upplevs inom din verksamhet.

Deltagandet i studien innebär att en intervju genomförs vid önskad plats. Intervjun beräknas ta omkring en timme. Om du tillåter, önskar jag spela in intervjun på band men det är inte nödvändigt. Intervjun kommer att avidentifieras samt behandlas konfidentiellt med största varsamhet och respekt för den enskilde. Insamlat material som endast jag kommer att ha tillgång till kommer inte att delges andra och dina svar behandlas på ett sätt att obehöriga inte kan ta del av dem. Insamlat material kommer även att förstöras efter att studien examinerats. Din medverkan är frivillig och kan när som helst avbrytas. Ingen förberedelse behövs inför intervjutillfället.

Om Du accepterar att medverka i denna studie via mejl kommer du att kontaktas per telefon för att därefter komma överens om tid och plats för genomförandet av intervjun.

Tack på förhand för din tid och ditt samarbete.

Med vänliga hälsningar,

Zerian Kader  
Zerian\_91@hotmail.com

Handledare: Karin Stinesen Kollberg  
karin.stinesen@socwork.gu.se

## 4. Intervjuguide

### Bakgrund

- Var har du tidigare arbetat med och hur ser din utbildningsbakgrund ut? Har du någon ledarskapsutbildning, isåfall vilken/vilka?
- Hur kom det sig att du började arbete som chef inom Göteborgs stad?
- Hur länge har du arbetat inom kommunen?
- Hur länge har du arbetat som chef?

### Introduktion

- Hur upplevde du din introduktion i ditt nuvarande arbete? Vad innehöll den? Saknade du något?

### Verksamhet och ansvarsområden

- Hur ser verksamheten ut som du verkar i (hierarki, syfte)? Hur många anställda har du? Var är dina medarbetare fysisk placerade?
- Vad består huvudsakligen dina arbetsuppgifter av? Vilka ansvarsområden har du?
- Hur upplever du handlingsutrymmet i ditt arbete? (Psykosocialt, att styra medarbetare, att påverka verksamheten/andra, att ta nya initiativ etc.)
- Hur pass fri är du att sköta dina arbetsuppgifter?

### Organisatoriska resurser

- Vem är din närmaste chef? Är det tydligt vem du ska vända dig till vid behov?
- Hur ser kommunikationen ut mellan dig och din chef? Och hur sker kommunikationen? Hur ofta har du kontakt med din chef?
- Vad har du för stödresurser i ditt arbete som chef? (Ekonomi, IT, HR, administrativt stöd etc.)
- Vilka har du tillgång till? Vad hindrar dig att få rätt stöd i ditt arbete? Finns det någon form av stöd som du saknar?

### Ledarskapet

- Hur skulle du beskriva ditt sätt att leda och din roll som ledare? Vilka värderingar styr ditt ledarskap? Vad upplever du främjar respektive hindrar ditt ledarskap?
- Har ditt ledarskap förändrats över tid? Har det blivit enklare eller svårare?
- Vilka krav upplever du att det ställs på dig som ledare, utifrån dina ansvarsområden? Både från din chef och medarbetare.
- Hur stor tillit upplever du att dina medarbetare och chef har till dig i ditt arbete? Detta inom ramen för att utöva ditt chefs- och ledarskap?

### Chefsförsörjning

- Erbjuder Göteborgs stad dig utvecklingssamtal? Hur ofta per år och hur många gånger har du nyttjat det?
- Vilka utvecklingsmöjligheter (exempelvis utbildning) upplever du att du har? Kan du nyttja de? Finns det strategier för din kompetensutveckling?
- Vad behövs för att du ska kunna vilja vara kvar i rollen som ledare och chef?
- Vad behövs för att du ska vilja vara kvar inom verksamheten?
- Finns det någon kunskap/färdighet som du behöver utveckla i ditt arbete som ledare?
- Vad är du nöjd med i ditt arbete när det gäller utövandet av ledarskapet? Saknar du något i ditt arbete?

- Vilka faktorer anser du är betydelsefullt vid rekrytering av nya chefer? Vad tror du lockar/är attraktivt för att fler ska arbeta/vara kvar som chef och ledare inom Göteborgs stad?
- Vad anser du att Göteborgs stad behöver utveckla gällande chefsförsörjningen? Vad anser du stödjer respektive hindrar ett framgångsrikt utvecklingsarbete avseende chefsförsörjningen?

### **Avslutning**

- Är det något du upplever att du vill tillägga?
- Kan jag återkomma med eventuella frågor vid behov?

## 5. Skriftligt samtycke

Jag har härmed tagit del av studiens syfte och har införstått mig med vad mitt deltagande i studien innebär. Jag har införstått mig med att intervjun kommer att spelas in men att materialet kommer att förstöras efter uppsatsens godkännande.

Jag har även införstått mig med att jag kan avbryta mitt deltagande i studien när som helst utan vidare motivering.

Härmed samtycker jag till att delta i denna intervju.

Ort, datum:

---

Namnteckningar

Intervjuperson:

---

Intervjuare:

---

Zerian Kader